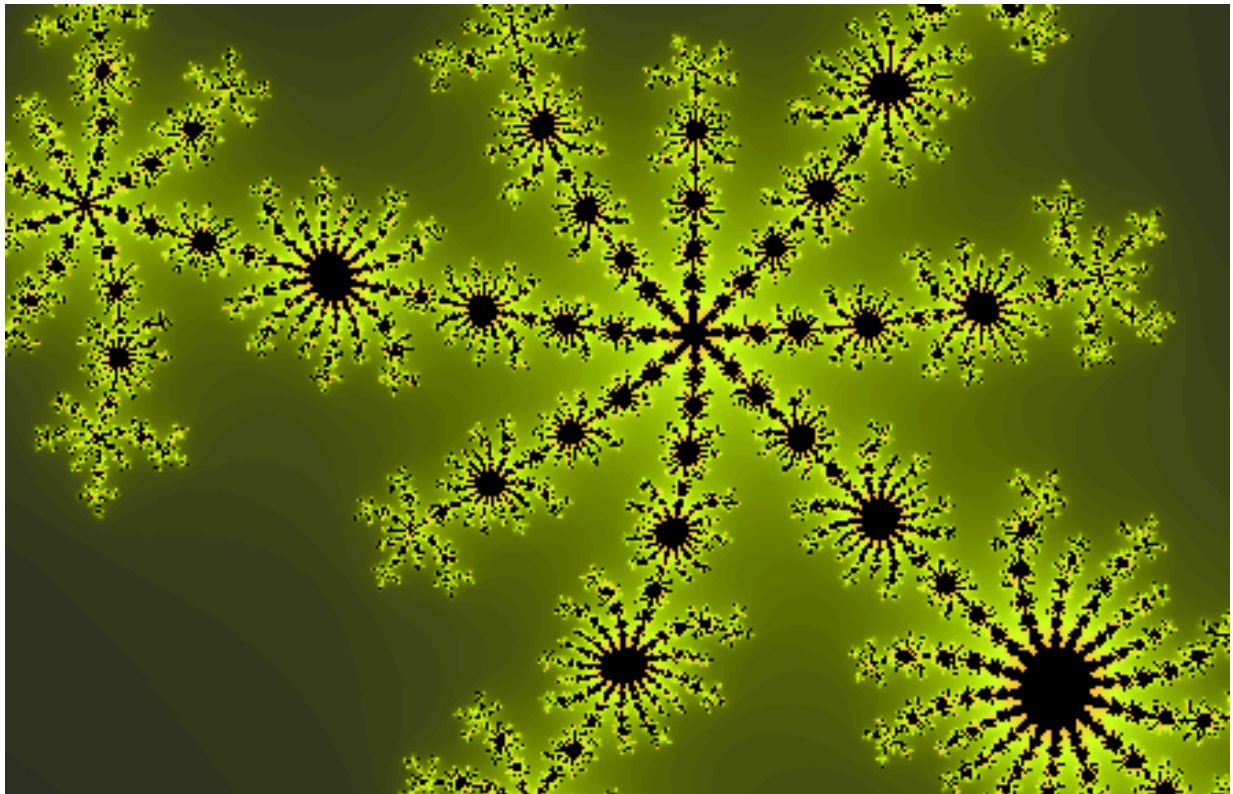


# **Leiding geven aan levende systemen**



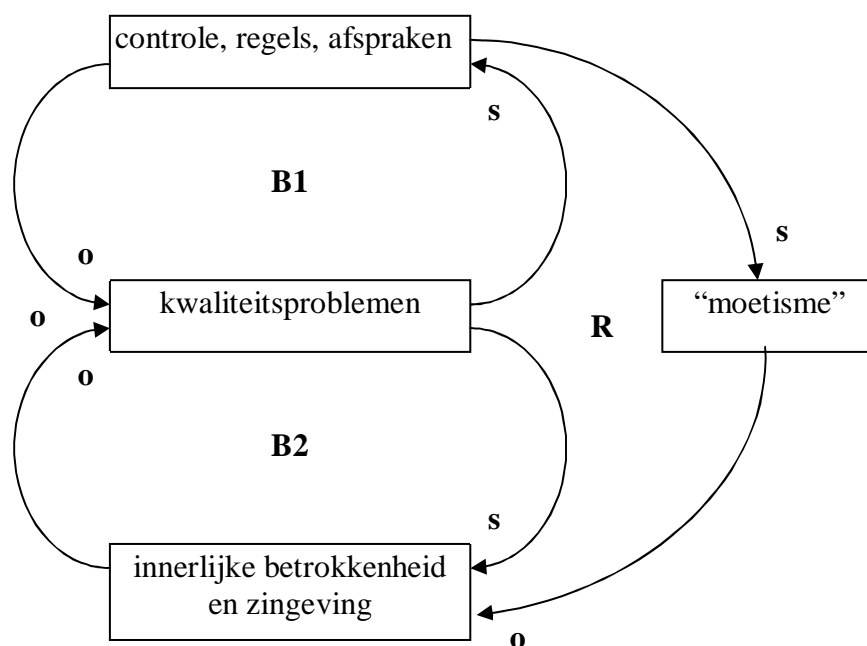
**Jan Jutten**  
**[www.natuurlijkleren.org](http://www.natuurlijkleren.org)**

## Inleiding

Onze huidige wijze van werken en leiding geven in organisaties is gebaseerd op de ideeën van Isaac Newton in de 17<sup>e</sup> eeuw en het machinedenken uit de 18<sup>e</sup> en 19<sup>e</sup> eeuw. Een manier van denken die tijdens de industriële revolutie werd geperfectioneerd en die ook een grote invloed had en heeft op de manier waarop scholen zijn ingericht. Er is in onze tijd een geheel andere manier nodig om menselijk gedrag te beïnvloeden en te organiseren. Deze benadering lijkt nieuw, maar het is in wezen de oudste benadering die we kennen: leren van de natuur. De centrale vraag daarbij is: kunnen we organisaties leren zien als levende systemen? In dit artikel verken ik enkele mogelijkheden om op een andere manier naar organisaties te kijken en er leiding aan te geven.

## Passie of “moetisme”?

De huidige manier van werken staat grotendeels haaks op wat de natuur ons leert. Organisaties en hun leiders kenmerken zich nog steeds door hiërarchie, macht, controle, regels en protocollen. Het gevolg daarvan is vaak een groot gebrek aan passie en innerlijke betrokkenheid. We zijn in het onderwijs met van alles bezig, maar de zin van het werk is ons ontschoten. Dit leidt tot allerlei kwaliteitsproblemen die we vervolgens door nóg meer regels en controle de baas proberen te blijven. In het onderwijs zien we dit terug op alle niveaus: bij de overheid, bovenschools, op schoolniveau, in de klas. We verwachten wonderen van het wetten, regels en van “grote woord structuur”.



### Toelichting bij de lus

*Hoe meer kwaliteitsproblemen er zijn, hoe meer we ons heil zoeken in structuurmaatregelen. We hopen dan dat de problemen afnemen (bovenste lus). Als we de problemen duurzaam willen aanpakken, zullen we moeten investeren in innerlijke betrokkenheid en zingeving (onderste lus). Het knelpunt zit vooral in de rechterlus: hoe meer regels, voorschriften en protocollen, hoe meer gevoelens van “moetisme” er ontstaan, hoe minder de betrokkenheid wordt en hoe groter de kwaliteitsproblemen. En dus: nóg meer regels.....*

Op deze manier organiseren we belangrijke menselijke eigenschappen weg, worden mensen cynisch en uiteindelijk “overleven” ze in organisaties. Er is een begin van een groeiend besef dat veel oude benaderingen niet langer werken. We kunnen veel leren van het verleden, van succeservaringen en van de fouten die we maken.

Maar in een tijd waarin gisteren geen leidraad meer is voor morgen is deze vorm van leren onvoldoende. We beginnen nieuwe organisatievormen te ontdekken voor de wereld van de 21<sup>e</sup> eeuw. De inzichten in de natuurkunde zijn de afgelopen halve eeuw sterk veranderd. Dat is niet het geval met onze kijk op organisaties. De speurtocht naar de lessen die we kunnen trekken uit de nieuwe natuurwetenschappen is nog in volle gang. Het blijkt een wereld vol verwondering en niet weten, een complexe wereld waarin het bevredigender is vragen te stellen dan te weten, waarin het fascinerender is om te zoeken dan stil te staan.

Twee basisaannames van een nieuwe benadering zijn:

1. organisaties kunnen **niet mechanistisch** veranderd worden door modellen toe te passen die elders zijn ontwikkeld; als je geen deel bent van het probleem, kun je geen deel zijn van de oplossing.....
2. er is **geen objectieve waarheid** buiten ons die klaar ligt om zijn geheimen prijs te geven. Er bestaat alleen datgene wat wij creëren door onze ontmoeting met anderen en met gebeurtenissen. Wij zijn zelf “het systeem”.

### **Machine of organisme?**

In de 17<sup>e</sup> eeuw dacht Isaac Newton dat we de wereld konden begrijpen door de afzonderlijke delen te bestuderen. Zijn wereldbeeld kenmerkte zich als volgt:

- onze wereld is een klok, een machine, die bestaat uit vele losse onderdelen;
- we kunnen de wereld begrijpen en managen door deze onderdelen te bestuderen;
- we hebben een kritische massa nodig als we veranderingen willen realiseren;
- we dienen plannen te ontwikkelen om veranderingen te managen in een wereld die als voorspelbaar kan worden beschouwd;
- we moeten zoeken naar betere methoden om de wereld objectief te kunnen waarnemen.

De impact van deze ideeën is nog steeds enorm. Niet alleen in het onderwijs, maar in de samenleving als geheel. Overal wordt de werkelijkheid in stukjes geknipt om hem te begrijpen; overal hebben we specialisten voor, mensen die veel weten van weinig.

Men gaat er in de huidige wetenschap inmiddels van uit, dat de bouwstenen van het leven niet *dingen* zijn, maar *relaties*. We treffen er een nieuw soort holisme aan, een gerichtheid op het geheel. Men geeft voorrang aan relaties tussen ogenschijnlijk losstaande onderdelen.

Opvallend is verder dat de nieuwe wetenschap ontdekkingen doet die nauw aansluiten bij de kenmerken van levende systemen:

1. streven naar autonomie en creativiteit: **zelforganisatie**;
2. **onderlinge afhankelijkheid** en relaties: onafhankelijkheid is een politiek begrip, géén biologisch;
3. **verscheidenheid**: uniformiteit is in de natuur vrijwel onbekend.

Opvallend is hoezeer deze drie kenmerken van levende systemen overeenkomen met de basisbehoeften zoals die door Luc Stevens zijn beschreven rond adaptief onderwijs: autonomie, relatie en competentie.

De opbrengsten uit de nieuwe natuurkunde zijn eveneens van toepassing op organisaties. Ook daar geldt het belang van het geheel, de gezamenlijke missie en visie als drijvende kracht, het belang van autonomie en interne motivatie, de behoefte aan relaties, goede communicatie en het besef van onderlinge afhankelijkheid.

De dagelijkse realiteit in veel organisaties is echter geheel anders en zeer weerbarstig. We willen organisaties die zich gedragen als levende systemen, maar we weten ze slechts te behandelen als machines. Onze collectieve mentale modellen van het machinedenken zitten zeer diep.

### **Newtoniaanse organisaties in het kwantumtijdperk**

Sinds drie eeuwen proberen we onze wereld te plannen, te voorspellen en te analyseren. We stellen prioriteitenlijsten op, we werken met succesfactoren. De meeste organisaties in onze tijd zijn nog steeds Newtoniaans. De organisatie als machine is echter een wereld vol grenzen,

taken, rolverdelingen, eigen verantwoordelijkheden en mensen die “hun ding doen”. In een machine heeft elk onderdeel zijn vaste plaats. Deze wereld onthult een doodse en passieve natuur, die zich gedraagt als een automaat en zich houdt aan de regels van het programma. Als organisaties machines zouden zijn, zouden aansturing en controle logische functies zijn. Maar als organisaties procesmatige structuren zijn, dan staat het streven om daarover door een permanente structuur controle uit te oefenen gelijk aan zelfmoord.

In de 20<sup>e</sup> eeuw werd de ondergang van Newtons overheersing ingeluid. Veel ontdekkingen konden niet door de wetten van Newton worden verklaard en de weg werd geopend om onze wereld op een andere manier te begrijpen. Natuurkundigen hebben bijvoorbeeld ontdekt dat elektronen worden verbonden door onzichtbare verbanden. Als elektronen eenmaal aan elkaar worden gekoppeld, bewaren ze dit verband ook over grote afstand. Ze vormen als het ware een onzichtbaar geheel dat niet in stukjes kan worden opgebroken, zelfs niet door ze te scheiden in ruimte. De kwantumfysica toont aan dat we veel relaties niet kunnen zien terwijl ze er wel zijn. We zien slechts de effecten ervan.

## **De betekenis van velden**

De bioloog Sheldrake gaat ervan uit dat er velden bestaan die het gedrag van (dier)soorten beheersen. Ze zijn opgebouwd door accumulatie van de gedragingen van de soortgenoten. Nadat een deel van de populatie een bepaald gedrag geleerd heeft, zal het voor de soortgenoten eenvoudiger zijn deze vaardigheid te leren. Gedrag in organisaties wordt dus vooral beïnvloed door de context, door velden zoals de identiteit, de centrale waarden, de missie en de visie. We kunnen deze velden niet zien, we kunnen wel de invloed waarnemen door naar het gedrag van de mensen te kijken. Zogenaamd disfunctionerende leerkrachten bloeien op in een goede school, enthousiaste energieke leerkrachten gaan vaak kopje onder in een school waarin mensen bezig zijn met klagen en overleven.

Als we de missie en de visie zien als een veld, wat moet een leider dan doen om zo'n veld in het leven te roepen en het levend te houden? Een leider kan het veld als het ware door de organisatie heen laten lopen zodat ieder er zijn voordeel mee kan doen. Hij/zij kan veldontmoetingen laten plaats vinden, waarin de energie van de mensen samen kan gaan met de eigenschap van het veld om een gedrag te genereren conform de doelen van de organisatie. Zonder een samenhangend en alom aanwezig veld kunnen we niet verwachten dat gedragingen van mensen samenhangend zijn. Een veld creëren om de missie en de visie levend te houden en te verspreiden is dan ook van wezenlijk belang. De signalen moeten van de muren afkomen, door de gangen waaien, iedere medewerker persoonlijk raken en elk verborgen hoekje bereiken.

## **Je krijgt wat je ziet!**

Danah Zohar beschrijft hoe niet geobserveerde fenomenen radicaal verschillen van niet geobserveerde. Ook in organisaties functioneren mensen vaak als gevolg van onze observatie. Iedere keer wanneer we iets meten, in typologieën indelen, categoriseren of er een label op plakken, verliezen we meer informatie dan we winnen. We sluiten ons dan af voor de vele andere mogelijkheden. Meteen dreigt dan het gevaar van self fulfilling prophecy. *“Ik ben nu eenmaal een doener!”*

De wereld is slechts potentieel. Door ónze observatie en interactie met die werkelijkheid wordt een deel van dat potentieel zichtbaar. Wat we nodig hebben, is **contextualisme**: het zich bewust worden van de onderlinge afhankelijkheid tussen de manier waarop zaken zich voordoen en de omgeving die deze zaken doet ontstaan. Dat leidt tot een aantal cruciale vragen:

- Hoe zorgen we ervoor dat we de benodigde informatie krijgen?
- Hoe blijven we open staan voor alle informatie die verloren ging op het moment van observeren?
- Hoe kunnen we die verloren gegane informatie alsnog achterhalen?

De gevolgen hiervan voor het onderwijs zijn zeer groot. Mentale modellen van leiders en leerkrachten vormen de leidraad voor hun handelen en daardoor scheppen ze de wereld die ze denken dat er is! De waarneming van de leerkracht beïnvloedt de ontwikkeling van kinderen! Een leider die ervan uitgaat dat zijn team bestaat uit “doeners” zal vooral praktisch aan de slag gaan met voor de hand liggende gevolgen. Hetzelfde principe geldt voor een leerkracht die denkt dat de kinderen “dit toch niet kunnen”.

Een van de belangrijkste consequenties hiervan is dat we participatie nodig hebben. We dienen gebruik te maken van velerlei perspectieven op de werkelijkheid. Hoe groter de diversiteit aan perspectieven en interpretaties, hoe intelligenter de organisatie.

### **Angst voor veranderingen**

Als we kinderen bezig zien in een speeltuin zijn ze op zoek naar allerlei zaken die wij proberen te vermijden: uit evenwicht geraken, geen controle meer hebben, verrassingen, spanning. We zijn als volwassenen vooral op zoek naar evenwicht. Het is een toestand waarin alle invloeden die kracht uitoefenen door andere worden opgeheven. Daardoor ontstaat een stabiel, uitgebalanceerd of onveranderlijk systeem. Is dit de wenselijke situatie van een organisatie in onze snel veranderende wereld?

Levende systemen zijn voortdurend in ontwikkeling, in relatie met hun omgeving. Om levensvatbaar te blijven, handhaven open levende systemen een onevenwichtige toestand en houden het systeem zodanig uit balans dat het kan veranderen en groeien. Elk organisme, inclusief wij zelf als mens, gedraagt zich op deze wijze. Verstoringen van buiten brengen het systeem uit balans en daardoor is groei en ontwikkeling mogelijk.

De angst om te veranderen wordt gevoed door het beeld dat het “alleen maar erger” wordt. In veel organisaties vechten mensen tegen de invloeden uit de omgeving. Ze bouwen allerlei defensieve structuren en zien de buitenwereld als vijand. Deze aanpak belemmert het adaptief vermogen van de organisatie. Levende systemen organiseren zich voortdurend op een wijze die het beste past bij de situatie.

Om dit te kunnen doen heeft de levende organisatie het volgende nodig:

- een open structuur die flexibel is en steeds kan veranderen indien wenselijk;
- toegang tot alle nodige informatie;
- de bereidheid op zoek te gaan naar informatie die het systeem verstoort en die informatie laten circuleren;
- leiders en begeleiders die ervoor zorgen dat het systeem uit evenwicht blijft.

De stabiliteit van een organisatie zit niet in de structuren, de taken en de protocollen, maar in de diepere lagen van identiteit (wie zijn wij?) en missie (waarom zijn wij hier?).

We zijn geneigd te denken dat isolatie, bescherming en het stellen van afgebakende grenzen de beste manieren zijn om onze identiteit te handhaven. Maar in een levend systeem ontstaan bruikbare grenzen door een open verhouding met de omgeving. Openheid voor de informatie van buiten veroorzaakt na verloop van tijd een sterkere identiteit die veranderingen van buitenaf minder gemakkelijk toelaat. De paradox is dus dat door het uitwisselingsproces tussen het systeem en zijn omgeving een grotere onafhankelijkheid ontstaat van de eisen van de omgeving! **Een levend systeem verandert om zichzelf te blijven.**

Een andere paradox is die tussen vrijheid en ordening. Deze begrippen zien we in het algemeen als tegenovergestelde. In zelforganiserende levende systemen geldt: **hoe meer vrijheid, hoe meer ordening.** Mensen moeten vrij zijn om te kunnen doen wat gedaan moet worden! Dit geldt echter alleen onder drie condities:

- een heldere, levende identiteit, missie en visie;
- vrijheid voor mensen om geleid door deze identiteit, zelf keuzes te maken;
- aanspreekbaarheid op de keuzes die mensen gemaakt hebben.

Als we op lokaal niveau autonomie toestaan en individuen of eenheden zich laten leiden door handwijzers van organisatorische zelfbetrokkenheid, dan bereiken we daarmee samenhang en

continuïteit. Systemen evolueren naar een steeds grotere veerkracht omdat ze de vrijheid hebben zich aan te passen en omdat ze gedurende hun hele geschiedenis een samenhangende identiteit behouden. Het grootste risico voor het overleven van organisaties is het streven naar evenwicht en stabiliteit door middel van aansturen, controleren en door de vrijheid van mensen te beperken. Relaties spelen bij dit proces een belangrijke rol. Je kunt niet in je eentje dromen realiseren: autonomie kan alleen in verbondenheid met anderen.

Succesvolle veranderingen worden niet veroorzaakt door de wet van de grote getallen of van gunstige voorwaarden (kritische massa), maar juist door de aanwezigheid van een enkele fluctuatie die door het systeem wordt versterkt (kritische relaties). Een verandering kan worden uitgelokt door een kleine groep van toegewijde personen of pleitbezorgers, versterkt door de netwerken in de organisatie.

## **Informatie als creatieve energie**

Voor de levensvatbaarheid van een systeem is een continue stroom aan informatie noodzakelijk. Organisaties in onze tijd gaan soms gebukt onder de grote hoeveelheid informatie: we leven in een ADHD-cultuur. Veel informatie is “spam”, heeft geen betekenis, ligt er en sterft. Betekenisvolle informatie verspreidt zich snel.

We moeten op dezelfde manier met informatie omgaan als alle levende systemen: zo toegankelijk mogelijk maken en alert zijn op alle belangrijke informatie die zich aandient en die voor de organisatie belangrijk is. Het beperken van de toegang tot informatie werkt vrijwel altijd averechts. Goed omgaan met informatie betekent het ontwikkelen van collectieve intelligentie. De intelligentie van een organisatie wordt niet bepaald door enkele experts, specialisten of krachtige leiders, maar door het vermogen op een open manier om te gaan met informatie en hoe effectief deze informatie geïnterpreteerd wordt.

Vragen die hierbij aan de orde zijn:

- Hebben mensen toegang tot alle informatie die ze nodig hebben?
- Delen mensen deze informatie met elkaar of houden ze dingen achter?
- In hoeverre is sprake van roddelen en een wandelgangencultuur?
- Kunnen mensen open en eerlijk spreken?
- Hoe gaan we om met informatie die het systeem verstoort?

Ondanks het grote belang dat mensen hechten aan goede communicatie, slagen we er niet in er goed mee om te gaan. Enkele oorzaken daarvan zijn:

- **we zijn vaak niet écht geïnteresseerd in het nieuwe**  
We willen eigenlijk niet uit onze comfortzone gehaald worden. Bovendien kunnen we moeilijk omgaan met het “niet-normale”. Het knelpunt is dat al het nieuwe per definitie niet normaal is! Voortdurend speelt de stem des oordeels een rol.
- **we zoeken naar “de waarheid”**  
Bij tegenstrijdige informatie vanuit verschillende perspectieven vragen we ons af welke informatie “de juiste” is: wat is waar? Er zijn maar weinig dingen die ons zo wanhopig maken dan toenemende complexiteit. We zoeken snel een uitweg uit dit ongemak door ons te richten op één onderdeel, een snelle oplossing te bedenken en onze ogen te sluiten voor de problemen die we hebben laten liggen. We voelen ons veiliger met oogkleppen op omdat we bang zijn dat een breed blikveld ons alleen maar zenuwachtiger zal maken.

Wat is de uitweg uit deze angst voor complexiteit?

Laten we beginnen met ons te richten op het geheel door een paar stappen achteruit te doen. Wat gebeurt er in dit complexe, niet lineaire systeem? Doel hiervan is het beter begrijpen van de beweging in het systeem, gebaseerd op een diep respect voor het netwerk van activiteiten en verhoudingen waaruit het systeem bestaat.

Om werkelijk nieuwe impulsen voor ontwikkeling te geven, is het nodig op zoek te gaan naar informatie die mensen uit de comfortzone haalt. Nieuwe, verstoringende informatie kan de organisatie intelligenter maken. Daarbij zijn alle vijf de disciplines van de lerende organisatie

in hun onderlinge samenhang van belang. Cruciaal is het creëren van condities om de informatie om te zetten in kennis. Dit kan door vele vormen van teamleren, zowel binnen als buiten de eigen organisatie. Voor teamleren is van belang dat we de organisatie zien als een systeem, dat we werken vanuit *relationeel holisme*. Het gaat in een organisatie dus niet zozeer om de mensen, maar om *de relaties tussen de mensen*.

Voor leiders betekent het dat ze genoemde processen mogelijk maken. Ze dagen uit na te denken over waarden en uitgangspunten, over een aantal essenties die de leidraad kunnen vormen voor ons gedrag. De leider leeft deze waarden zelf voor en helpt mensen hieraan te werken. Het is buitengewoon schadelijk als leiders zelf niet voorleven wat ze zeggen belangrijk te vinden.

Een andere cruciale taak van leiders is de “organisatie te confronteren met zichzelf”. Hieraan ligt de aanname ten grondslag dat alle levende systemen gezond willen zijn. Als we helder hebben wie we willen zijn (identiteit), kunnen we dat levend gaan maken. Hierdoor slagen we er ook in turbulente tijden in te leven volgens onze uitgangspunten.

Leiders helpen een identiteit te ontwikkelen die licht brengt in de donkere dagen van verwarring. Ze ondersteunen mensen te leren leven op basis van waarden. Ze nodigen uit mee te denken en te doen, ze dwingen dat niet af door regels en protocollen.

## **Naar nieuwe vormen van leiderschap**

De benadering van Newton en het machinedenken hebben geleid tot diepe collectieve mentale modellen over mensen en hun werk en dus ook over leiding geven:

- mensen zijn alleen gemotiveerd uit eigen belang;
- werk is voor de meeste mensen een noodzakelijk kwaad;
- hiërarchie en bureaucratie zijn nodig om organisaties te laten functioneren;
- mensen presteren het beste als ze gecontroleerd en aangestuurd worden;
- krachtig leiderschap is nodig om ons de weg te wijzen;
- de meeste mensen zijn “doeners”;
- slechts weinig mensen zijn creatief.

Op basis van deze mentale modellen stellen leiders zich twee vragen:

1. “Hoe krijg ik ze zo gek?”
2. “Hoe controleer ik of ze doen wat besloten is?”

Als deze benadering niet werkt, doen we hetzelfde, maar dan intensiever: we sturen nóg meer aan, maken nog meer plannen, protocollen en regels. Hierdoor proberen we de problemen de baas te blijven die het gevolg zijn van het ontbreken van waarden, zingeving en identiteit.

We stoppen mensen in een keurslijf door gedetailleerde taakomschrijvingen waardoor vervolgens ieder “zijn eigen ding doet”. Net zoals aan de lopende band, waar mensen een onderdeel maken. Leiding geven vanuit de principes van levende systemen vergt een geheel nieuwe benadering. Kenmerken van dergelijk leiderschap zijn: mensen verbinden met hun moreel besef, dienstbaarheid tonen, vertrouwen hebben in mensen, stimuleren van inventiviteit, voortdurend werken aan relaties en verbondenheid, stimuleren van mensen het beste te geven voor de gemeenschap waar ze deel van uitmaken.

Laten we eens enkele uitdagingen voor leiders in levende systemen nader bezien.

## **De focus leggen op het proces en op het geheel**

Goede leiders zijn zich bewust van het geheel. Ze zorgen ervoor dat mensen relevante informatie hebben zodat ze hun bijdrage aan het geheel kunnen zien. Ze ondersteunen en inspireren mensen het beste in zichzelf boven te halen in het belang van het geheel. Ze passen systeemdenken toe als een kerncompetentie: goede leiders zijn systeemdenkers in actie! Ze richten zich niet slechts op de meetbare variabelen en beseffen dat het in organisaties veel meer gaat om kwaliteit dan om kwantiteit. Ze realiseren zich dat we geen betere resultaten krijgen door meer van hetzelfde te doen, maar door dingen beter te doen of door betere dingen

te doen. Nieuwe leiders besteden veel aandacht aan patronen, missie en visie, gevoelens, de wijze waarop dingen gebeuren. Ze staan stil om te voorkomen dat de organisatie stil staat! Ze zien de mensen niet slechts als “mede-werkers” (let op de term), maar schenken aandacht aan die dingen die ons tot een heel mens maken. Denk bijvoorbeeld aan vertrouwen, passie, een bijdrage willen leveren, vriendschap. Goede leiders vieren het menselijk leven en organiseren het niet weg!

### **Vermijden van uitgewerkte stappenplannen**

Uitgewerkte stappenplannen bij veranderingsprocessen werken niet of nauwelijks, omdat die processen nooit lineair verlopen. Levende systemen zijn te complex om in schema's te kunnen vangen. Ze zijn altijd verrassend, er is altijd sprake van complexiteit. Als we in een school één kegel omgooien, vallen twintig andere ook om, waarvan 15 ongewenst! Dit betekent dat leiders voortdurend hun antennes nodig hebben om te kunnen signaleren wat in de organisatie gebeurt en wat nodig is om een proces succesvol te continueren. Je weet nooit wat het systeem doet als jij iets in het systeem doet. Wat zijn de effecten van interventies in het systeem, wat gebeurt en bij de mensen, wat is nodig als volgende stap?

### **Zorgen voor participatie en bouwen aan relaties**

Hoe kunnen we ons voorbereiden op een wereld waarvan we geen idee hebben hoe die eruit ziet? Het antwoord van is even simpel als uitdagend: SAMEN!

Goede leiders gaan niet in hun eentje een cake bakken om die vervolgens te serveren, maar ze nodigen mensen in de keuken om samen de cake te bakken. Ze benadrukken het belang van de bijdrage van het individu aan het geheel en andersom vanwege het principe van onderlinge afhankelijkheid en verbondenheid in levende systemen. Ze investeren onder meer in de kwaliteit van de communicatie, waardoor veiligheid en vertrouwen kan ontstaan. Ze bouwen voortdurend aan relaties tussen de mensen en ze creëren situaties waarin mensen met elkaar kunnen overleggen en van elkaar kunnen leren. Ideeën veranderen de wereld niet, relaties wél!

### **Stoppen met aansturen en controleren**

Toenemende complexiteit maakt het werk van “de manager” alleen maar zwaarder: nóg meer in de gaten houden, nóg meer onderdelen die gecontroleerd en aangestuurd dienen te worden. Nóg meer competentieprofielen en nog dikkere strategische beleidsplannen. Nóg meer onderdelen in het kwaliteitszorgsysteem die we *achtereenvolgens* aanpakken. Dus nóg meer fragmentering. Als zaken in aantal en detail toenemen, wordt ook de reikwijdte van onze controle uitgerekt. Uiteindelijk knapt het elastiek en kunnen we de situatie onmogelijk nog managen.

### **Besluit**

We leven in ene tijd waarin we beseffen dat het nodig is te kijken naar het geheel en de relaties binnen het geheel. Deze ontwikkeling wordt mede gestimuleerd door het grote belang van duurzaamheid. Daarbij kunnen we erg veel leren van levende systemen. Hoe ze in staat zijn om te leren, zich aan te passen, voortdurend te veranderen. Maar de collectieve mentale modellen van de machinebenadering zitten diep. Nog steeds is veel van ons denken en handelen gebaseerd op deze ideeën: de leider als baas en de mensen als robots.

Niet omgaan met onzekerheid en angst dit leidt vaak tot terug grijpen naar deze oude beelden. We willen zekerheid door middel van meten en regelen. Bovendien leven we in onzekere tijden waarin we roepen om “sterke leiders die ons de weg wijzen” en de oplossingen voor ons aandragen.

Leiders die nieuwe wegen willen inslaan, hebben het niet gemakkelijk. Ze handelen vaak geïsoleerd, ze worden bekritiseerd, genegeerd, in sommige gevallen zelfs bespot of bedreigd. Ze worstelen voortdurend om hun andere manier van denken en leiding geven overeind te



houden. Het valt niet mee dit vol te houden, te blijven gaan voor de dingen waar ze in geloven. Zeker niet in een omgeving vol kritiek en vijandigheid. Nieuwe leiders weigeren het verleden mee te nemen in de toekomst. Ze willen niet in oude valkuilen trappen en dezelfde fouten maken die in veel organisaties hebben geleid tot louter cynisme. Ze willen nieuwe vormen van denken en handelen die nog niet ontwikkeld zijn. Het is dus hun taak om deze nieuwe processen zelf uit te vinden, zelf te ontdekken. Het is niet gemakkelijk het nieuwe uit te vinden in de context van het oude. Het valt niet mee je los te maken van oude tradities, bestaande culturen en diepe collectieve mentale modellen. Nieuwe leiders weten dat bureaucratie, controle, macht en aansturing niet werken. Maar ze hebben er wel dagelijks mee te maken. Dit zorgt voor een grote druk. Er is belangrijk werk te doen in het ondersteunen van goede leiders. Het is mogelijk hen te helpen als we erin slagen hen te laten werken in een gemeenschap en niet op individuele basis. Door het vormen van netwerken zal het leiderschap dat nodig is in deze tijd zich sneller en duurzamer ontwikkelen.

## **literatuur**

Fullan, M. (2003)

*The moral imperative of school leadership*  
Corwin, Thousand Oaks

Jutten, J. (2007)

*De systeemdenker in actie: leiding geven in een lerende school*  
Natuurlijk Leren, Echt

Jutten, J. (2008)

*Ont-moeten: boeiend onderwijs in een lerende school*  
Natuurlijk Leren, Echt

Maturana, H. (1992)

*The tree of knowledge: the biological roots of human understanding*  
Boston, MA

Scharmer, O. (2007)

*Theory U: Leading from the future as it emerges*  
SOL, Cambridge

Wheatley, M. (2005)

*Finding Our Way: leadership for an uncertain time*  
Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Wheatley, M. (2006)

*Leadership and the new science: discovering order in a chaotic world*  
Berrett-Koehler Publishers, Inc

Zohar, D. (2004)

*Spirituele waarde*  
Kosmos, Utrecht

***Jan Jutten is verbonden aan Natuurlijk Leren BV.***

***[www.natuurlijkleren.org](http://www.natuurlijkleren.org)***