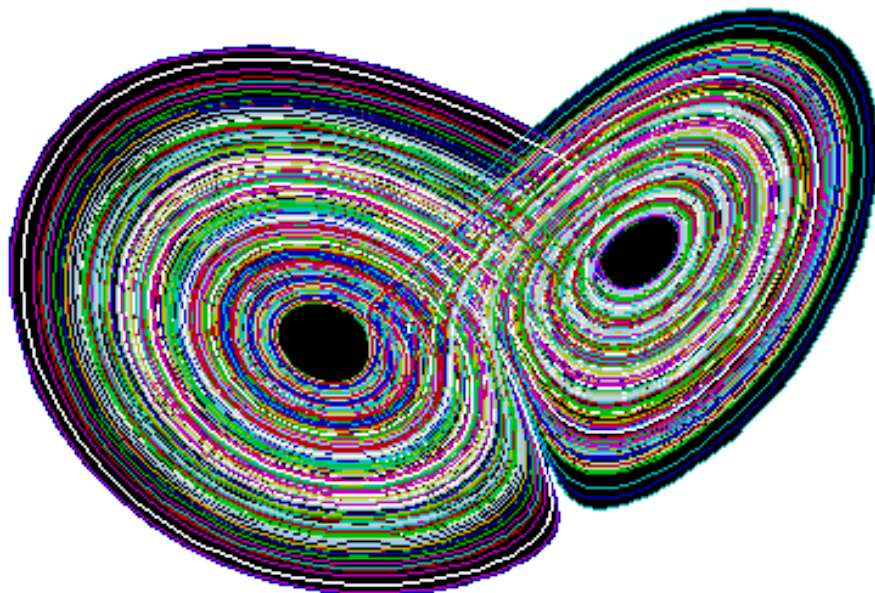


Hoe levende systemen veranderen

Een oriëntatie op het werk van
Margaret J. Wheatley



Jan Jutten
www.natuurlijkleren.org

Inleiding: machine of organisme?

Margaret Wheatley werkt sinds 1973 als organisatieadviseur voor zowel grote als kleine ondernemingen over de hele wereld. Ze is mede-oprichtster van het Berkana-instituut, een non-profitorganisatie die onderzoeks- en begeleidingsprogramma's ondersteunt voor experimenten op het gebied van nieuwe organisatievormen en leiderschap.

Enkele belangrijke vragen die in haar werk centraal staan:

Waarom functioneren veel organisaties zo slecht?

Waarom is er zo weinig vooruitgang?

Waarom zit er vaak zo weinig leven in?

Waarom is duurzame verandering toch zo lastig?

Voor Wheatley was er sprake van een eye-opener toen ze het boek "*The Turning Point*" van Fritjof Capra las. Dit boek gaat over de wereld van de kwantumfysica met als uitgangspunten continue veranderingsprocessen en het belang van connecties. De kwantumbenadering leidt tot

een nieuw perspectief op onze werkelijkheid: meer kijken naar het geheel der dingen!

Er is in onze tijd een begin van een besef dat veel oude benaderingen niet langer werken. We beginnen nieuwe organisatievormen te ontdekken voor de wereld van de 21^e eeuw.

Ons wereldbeeld wordt echter nog steeds grotendeels gevormd door de natuurkunde van de 17^e eeuw: de opvattingen van Isaac Newton:

- 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 en ermee aan de slag te gaan;
- invloed is het directe gevolg van een kracht die van de ene persoon op de andere wordt uitgeoefend;
- we dienen ingewikkelde 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.

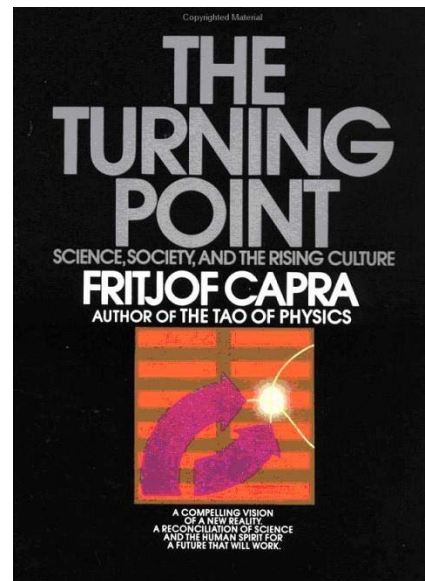
Inmiddels zijn de inzichten in de natuurkunde veranderd, maar dat is niet het geval met onze kijk op organisaties. De speurtocht naar de lessen die we kunnen trekken uit de nieuwe natuurwetenschappen is nog in volle gang. Het blijkt een wereld vol verwondering en niet weten, een wereld waarin het bevredigender is vragen te stellen dan te weten, waarin het fascinerender is om te zoeken dan stil te staan.

Twee basisaannames zijn:

1. organisaties kunnen niet "mechanistisch" veranderd worden door modellen toe te passen die elders zijn ontwikkeld;
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.

In de 17^e eeuw dachten Newton en Descartes dat we de wereld konden begrijpen door de afzonderlijke delen te bestuderen. Als men de werking van de delen kan verklaren, kan men ook het geheel begrijpen.

In de nieuwe natuurkunde treffen we een nieuw soort holisme aan, een gerichtheid op het geheel. Men geeft voorrang aan de kwaliteit van de relaties tussen ogenschijnlijk losstaande





onderdelen. De fundamentele elementen van de schepping worden gevormd door onzichtbare connecties tussen entiteiten die voorheen als losstaand van elkaar werden gezien. 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
“A system is only alive if it can give birth to itself.”
2. onderlinge afhankelijkheid en relaties: onafhankelijkheid is een politiek begrip, geen biologisch.
3. verscheidenheid: de natuur heeft een soort liefdesverhouding met verscheidenheid.

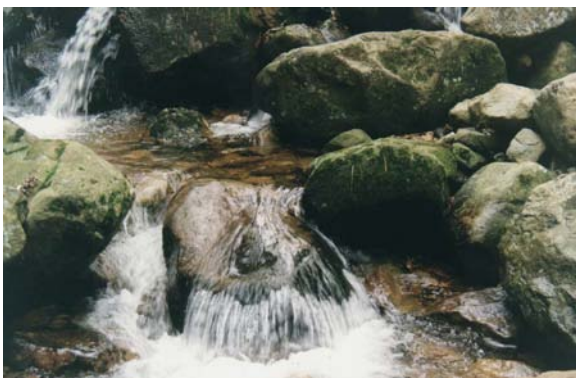
Deze opbrengsten uit de natuurkunde zijn eveneens van toepassing op organisaties: ook daar geldt immers het belang van relaties tussen mensen, de gezamenlijke visie en missie als drijvende kracht, het belang van autonomie en interne motivatie, de behoefte aan goede communicatie en het besef van onderlinge afhankelijkheid. Onze manier van leiding geven staat haaks op wat de natuur ons leert. We willen organisaties die zich gedragen als levende systemen, maar we weten ze slechts te behandelen als machines. Alle levende systemen hebben het vermogen tot zelforganisatie: ze ontwikkelen zich in de richting van meer complexiteit die nodig is om te leven. Voorbeelden hiervan kunnen we zien na een ramp. Wat doen mensen dan?

Ze handelen snel, ze werken samen, ze wisselen informatie uit, ze streven naar een gezamenlijk doel, er staan leiders op. En dat alles zónder regels, zónder controle, zónder vaste structuren. Hoe anders is dat in de meeste organisaties die we kennen?

Onze collectieve mentale modellen van het machinedenken zitten zeer diep.

Leiding geven vanuit de principes van levende systemen vergt een geheel nieuwe benadering. Daarvoor is noodzakelijk dat er nieuwe collectieve mentale modellen worden ontwikkeld over leiding geven in organisaties van de 21^e eeuw. Kenmerken van dergelijk leiderschap zijn: vertrouwen hebben in mensen, stimuleren van inventiviteit, voortdurend werken aan relaties en verbondenheid, aandacht schenken aan moreel besef en dienstbaarheid, stimuleren van mensen het beste te geven voor de gemeenschap waar we deel van uitmaken.

1. De ontdekking van een geordende wereld



Onze grote uitdaging in organisaties is te zoeken naar procesmatige structuren: zaken die altijd hun vorm houden maar toch geen rigide structuur bezitten.

Bergbeken vormen een prachtig voorbeeld. Zo'n stromende beek kan ons veel vertellen over wat een organisatie nodig heeft.

- een groot adaptief vermogen om zich aan te passen aan de situatie: de bergbeek kent vele manieren van omgaan met de rotsen;
- een innerlijke drijfveer om te stromen: het water wil naar een grotere rivier of naar de zee; het doel is helder.

Vanuit de metafoor van de bergbeek kun je constateren: “Nature creates not only the call, but also the answer!”

Voor organisaties betekent dit onder meer het onderstrepen van het belang van identiteit, missie en visie. Er is een doelbewust vertrouwen nodig dat de organisatie zelf zal zorgen voor de structuren als de missie en de visie helder zijn. Net zoals elk levend systeem dit doet! De realiteit in veel organisaties is volledig anders. We hanteren oorlogstaal en verdedigend taalgebruik:

- “we tackelen dit probleem”
- “we worden bestookt met e-mails”
- “we doen dit voor de goede orde”
- “we gaan de strijd aan”

We verwachten wonderen van aansturing, memo's, profielen, typologieën, campagnes, afspraken, regels, procedures, protocollen.

Al deze zaken vloeien voort uit de angst dat het fout gaat als we dit niet doen.

Leven is gericht op creëren, zichzelf produceren en reproduceren. Elk levend systeem creëert zichzelf en doet al het noodzakelijke om zichzelf in stand te houden. Ook zichzelf veranderen! Dit alles kan slechts in relatie met anderen in het systeem.

We kunnen moeilijk omgaan met de paradox tussen autonomie en relatie. Het creëren van het “zelf” kan alleen binnen grotere gehelen. Het individu levert een bijdrage aan het geheel en het geheel levert een bijdrage aan de ontwikkeling van het individu.

Bij alle levende systemen is duidelijk dat het verstoren van het systeem leidt tot het opnieuw organiseren: wanorde kan de bron van orde zijn. Dat betekent dat groei gebaseerd is op het ontbreken van evenwicht, niet op evenwicht zelf! De ontdekkingen in de kwantumfysica vormen een grote uitdaging voor onze objectieve waarneming. Steeds wordt duidelijk dat de onderzoeker niets kan waarnemen zonder in te grijpen in of deel uit te maken van wat hij waarneemt.

Als organisaties machines zouden zijn, zou controle een logische functie zijn. Maar als organisaties procesmatige structuren zijn, dan staat het streven om daarover door een permanente structuur controle uit te oefenen gelijk aan zelfmoord.

2. Newtoniaanse organisaties in het kwantumtijdperk

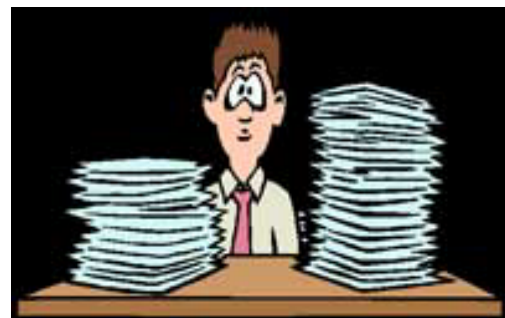
Fragmentation is now very widespread, not only throughout society, but in each individual. And this is leading to a kind of general confusion of mind, which creates an endless series of problems and interferes with our clarity of perception so seriously as to prevent us from being able to solve most of them.

The notion that all these fragments are separately existent is evidently an illusion, and this illusion cannot do other than lead to endless conflict and confusion.

David Bohm

Sinds drie eeuwen proberen we onze wereld te plannen, voorspellen en te analyseren. We hebben planning en structuren tot het heiligste ritueel verheven en we hebben cijfers een soort absolute macht toebedeeld. We maken kaarten, schema's en overzichten om ons naar de toekomst te leiden.

De meeste organisaties in onze tijd zijn nog steeds Newtoniaans: ze zijn mechanistisch en ze reduceren de werkelijkheid tot onderdelen. De steeds verder gaande fragmentatie kenmerkt niet alleen organisaties, maar ons gehele wereldbeeld. We schuiven met stukken, we werken modellen uit, we zoeken naar nog betere vormen om te kunnen analyseren. De organisatie als machine is echter een wereld vol grenzen: taken, rolverdelingen, eigen



verantwoordelijkheden. In een machine heeft elk onderdeel zijn plaats.

Grenzen geven een idee van eigen identiteit: het kunnen onderscheiden tussen het ene en het andere. Al deze ontwikkelingen gaan echter over de “afzonderlijkheid der dingen”: er ligt een “ding-lijke” visie op de werkelijkheid aan ten grondslag.

Deze wereld onthult aan de mensen een doodse en passieve natuur, die zich gedraagt als een automaat en zich houdt aan de regels van het programma. De benadering leidde in de loop der tijd tevens tot eenzaamheid en individualisme.

Er zijn op basis van deze ideeën een aantal culturele dynamieken ontstaan, die ons werk diepgaand beïnvloeden.

1. we kunnen de werkelijkheid in gieten in modellen, schema's en organogrammen

De realiteit is echter vele malen complexer dan een organogram ooit zal kunnen weergeven. Het is ene illusie te denken dat we de werkelijkheid in een model kunnen tekenen.

2. we hebben de kracht van de gemeenschap uit het oog verloren

Onafhankelijkheid is een politiek begrip, geen biologisch. “*Whatever the problem is: community is the answer!*”

3. we benadrukken het belang van het individu

“*I am what I shop.....*” Er is in onze samenleving een grote druk om een goede consument te worden, voor zichzelf en de eigen belangen op te komen.

4. we zien mensen als robots, als machines die aangestuurd moeten worden

Organisaties zijn echter netwerken van zelforganiserende onderling afhankelijke menselijke relaties.

5. we zijn vergeten wat het betekent in een écht team te werken

Veel vergaderingen verlopen dermate slecht dat mensen er een hekel aan krijgen en zich terugtrekken in hun eigen omgeving.

6. straffen en belonen zijn de belangrijkste vormen van motivatie geworden

We gaan dan voorbij aan het uitgangspunten dat mensen “van nature” generatief zijn, een bijdrage willen leveren. Door deze vormen van externe motivatie raken mensen de verbinding met hun ziel kwijt.

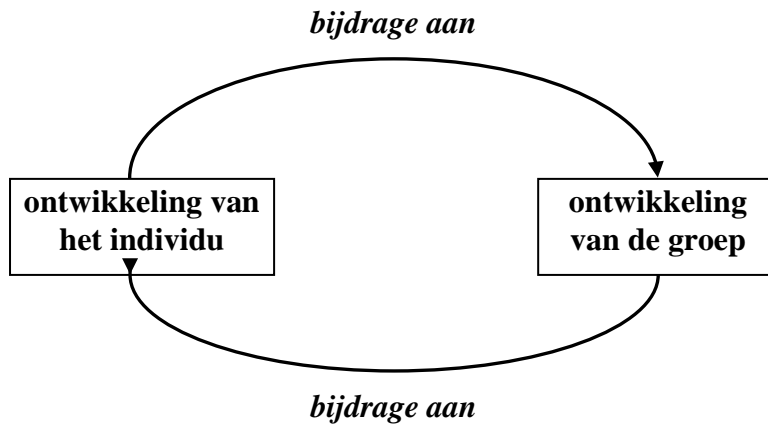
7. we zijn geobsedeerd door cijfers en door meten

Daarbij vragen we ons onvoldoende af, of datgene wat we meten er ook werkelijk toe doet. We leren kinderen wat getoetst wordt in plaats van dat we toetsen wat we hen geleerd hebben.

In de 20^e eeuw werd de ondergang van Newtons overheersing ingeluid. Veel ontdekkingen in de nieuwe natuurkunde konden niet door de wetten van Newton worden verklaard en de weg werd geopend onze wereld op een andere manier te begrijpen. De kwantumfysica toont ons onder meer het belang van relaties, verbondenheid, patronen die voortdurend veranderen. Relaties zijn niet alleen interessant, voor vele natuurkundigen is de werkelijkheid niets anders dan relaties. Zij vormen de bouwstenen van onze wereld, niet de losse dingen.

Wat is belangrijk in organisaties: Het individu of het systeem? Beide!

Het gaat vooral om de relatie tussen deze elementen. Het systeem beïnvloedt het individu en het individu heeft invloed op het geheel. De verhouding zal telkens anders zijn, zal altijd weer nieuwe mogelijkheden oproepen. Alles hangt af van de spelers en van de situatie op dat moment. Voorspelbaarheid en uniformiteit zijn in levende systemen onmogelijk.



Om de relatie tussen de kwantumfysica en organisaties te begrijpen, is enige basiskennis van de nieuwe natuurkunde van belang.

Elementaire materie bevat twee “gezichten”, twee verschillende uitingsvormen:

1. *deeltjes* die zich op een bepaald punt in de ruimte bevinden
2. een stelsel van *energiegolven* dat zich manifesteert binnen een afgebakend volume

In de kwantumwereld is dit het principe van de complementariteit. Beide vormen kunnen niet tegelijkertijd of als één geheel bestudeerd worden. We bestuderen dus ofwel de positie, het deeltjes-aspect, ofwel de impuls, de golf.

Deze basisprincipes veranderen onze verhouding tot meting en observatie fundamenteel. De materie gaat immers een relatie aan met de waarnemer en past zich zelfs aan zijn verwachtingen aan. We kunnen dus niet langer iets onderzoeken los van onszelf! Daardoor verdwijnt het ideaal van de wetenschappelijke objectiviteit.

Karl Weick formuleert het zo:

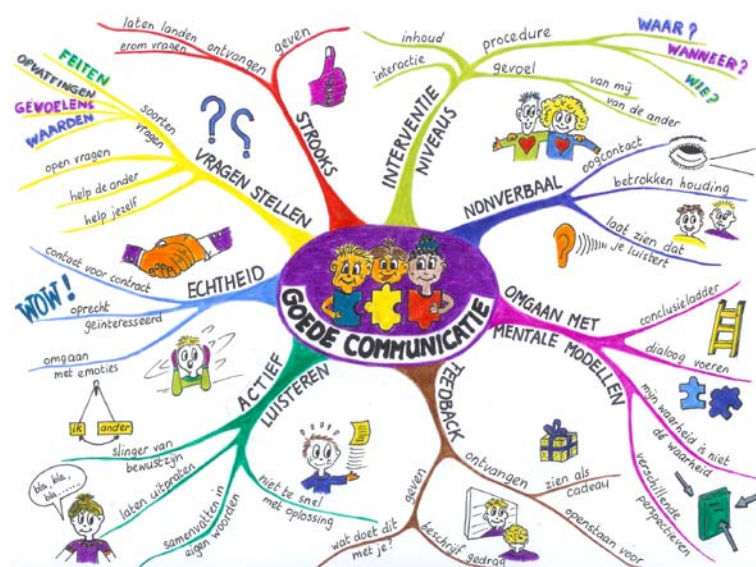
“De omgeving waarover een organisatie zich zorgen maakt, is altijd gemaakt door de organisatie zelf. Door onze handelingen scheppen wij onze omgeving. We reageren niet op de omgeving, we creëren die zelf door onze krachtige voornemens.”

Als we onze werkelijkheid zelf creëren, welke werkelijkheid is dat dan? Hier komen we bij de fundamentele vraag in alle organisaties: identiteit, missie en visie.

Het maakt tevens duidelijk dat een andere benadering nodig is, minder gericht op taakomschrijvingen en controle en veel meer gericht op het faciliteren van processen. Kernbegrippen voor deze aanpak zijn:

- relaties
- respect
- samenwerking
- teamspelers
- netwerken

De kwaliteit van de communicatie is daarbij cruciaal.



Natuurkundigen hebben 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. Veel relaties kunnen we niet zien terwijl ze er wel zijn, we zien slechts de effecten ervan.

We hebben eeuwenlang de wereld in stukken geknipt waardoor we het zicht op het geheel zijn kwijt geraakt. De nieuwe fysica leert ons dat kleine acties grote gevolgen kunnen hebben, in tegenstelling tot Newton die sprak over kritische massa. De nieuwe natuurkunde spreekt over kritische relaties.

“Think globally, act locally” is dan ook een aanbeveling vanuit de nieuwe kaders. Door de verbondenheid binnen gehelen worden de effecten van ons handelen op andere plekken zichtbaar.

Wat zijn de implicaties van deze ontdekkingen voor leiders en begeleiders?

1. Focus op het proces

Ben je bewust van het geheel en weersta de behoefte om de onderdelen dood te analyseren. Richt je niet slechts op de meetbare variabelen. Het gaat in organisaties veel meer om kwaliteit dan om kwantiteit. We krijgen in onze organisaties geen betere resultaten door meer van hetzelfde te doen, maar door dingen beter te doen of vaak alleen door betere dingen te doen. Besteed veel aandacht aan patronen, missie en visie, gevoelens, de wijze waarop dingen gebeuren.

2. Vermijd uitgewerkte stappenplannen

“You will never know what the system does when you do something to it!”

Uitgewerkte stappenplannen bij veranderingsprocessen werken niet of nauwelijks, omdat zo'n proces nooit lineair verlopen. Het is altijd verrassend, er is altijd sprake van terugkoppeling. Dit betekent dat leiders voortdurend hun antennes nodig hebben om te kunnen signaleren wat in de organisatie gebeurt en wat de organisatie nodig heeft om het proces succesvol te continueren.

Creëer mogelijkheden voor mensen in de organisatie om te werken aan identiteit, missie en visie. Praat met elkaar over waarom we een team zijn en hoe we een team willen zijn.

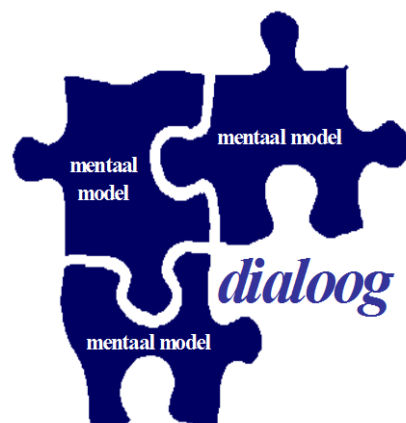
“Ethics is how we behave when we decide we belong together.”

3. Zorg voor participatie

Zorg dat meer mensen bij de processen worden betrokken. Geef mensen een stem, vanuit verschillende perspectieven. Hoe kunnen we ons voorbereiden op een wereld waarvan we geen idee hebben hoe die eruit ziet? Het antwoord van Wheatley is simpel en uitdagend: **“Together!”**

4. Stop met aansturen en controleren

“The universe refuses to cooperate with our desire to play God.”



De benadering van Newton en het machinedenken uit de 18e en 19e eeuw heeft geleid tot enkele diepe collectieve mentale modellen over mensen en hun werk:

- mensen werken uit noodzaak
- ze zijn alleen gemotiveerd uit eigen belang
- zonder controle en aansturing gebeurt er weinig
- hiërarchie en bureaucratie zijn dus erg belangrijk

Als deze benadering niet werkt, doen we hetzelfde, maar dan intensiever: we sturen nóg meer aan (een overduidelijke machineterm). We stoppen mensen in een keurslijf door gedetailleerde taakomschrijvingen waardoor ieder “zijn eigen ding doet”.

Door middel van plannen, regels en protocollen proberen we de problemen de baas te blijven die het gevolg zijn van het ontbreken van waarden en identiteit.

Als we onze organisaties zien als machines, geven we de meest essentiële zaken van ons menszijn op. We negeren de mens achter de medewerker; we besteden geen aandacht aan passie, medeleven, verbondenheid, vriendschap, intelligentie en creativiteit.

Mislukkingen van deze aanpak wijten we vervolgens aan twee oorzaken:

- “ze willen niet”: we gaan op zoek naar schuldigen die niet gemotiveerd zijn, niet geïnteresseerd, geen verantwoordelijkheidsgevoel hebben, niets willen en overal alleen maar tegen zijn;
- “er is hier slecht leiderschap”: verkeerde strategieën, niet strak genoeg aangestuurd, niet goed gepland.

Leiders stellen zich hierdoor vaak twee vragen:

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

3. De ruimte is niet leeg.....

Newton ging ervan uit dat ruimte leeg was en dat het zeer veel energie kost losse dingen met elkaar te verbinden. In de kwantumfysica is de *ruimte gevuld met velden*: niet materiële, onzichtbare invloeden. We kunnen deze velden niet zien, alleen de effecten ervan.

Voorbeelden van zo’n velden die we allemaal kennen, zijn magnetisme, zwaartekracht, elektriciteit.

De fysieke verschijning van materie wordt in de kwantumwereld gezien als een gevolg van de voortdurende interactie tussen velden. De bioloog Sheldrake gaat ervan uit dat er velden bestaan die het gedrag van (dier)soorten beheersen. De velden oefenen in het vormgeven van gedrag een geometrische invloed uit. 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. De vorm van het gedrag is volgens Sheldrake al in het morfologische veld aanwezig.

Dit beeld van velden is zeer uitdagend als we het toepassen op organisaties en haar deelnemers. We kunnen ons de ruimte in de organisatie voorstellen in termen van velden, met medewerkers als energiegolven die zich over de organisatie uitstrekken en in potentie toenemen.

Hoe kunnen we aansluiting vinden bij deze energiebronnen?

Gedrag in organisaties wordt vooral beïnvloed door de context, door onzichtbare velden zoals de cultuur, de waarden, de missie en de visie. We kunnen deze velden zelf niet zien, we kunnen wel de invloed waarnemen door naar het gedrag van de mensen te kijken. Om te beseffen welk veld er is: kijk naar hetgeen mensen doen!

De missie en visie van een organisatie is een prachtig voorbeeld van een veld. Het wordt vaak gezien als het ontwerp van een mogelijke toekomst van de organisatie, als een bestemming. In de kwantumbenadering is de visie een veld, een kracht, een invloed. Dus geen bestemming, maar een reis. Het is dus niet zozeer belangrijk wat de visie is, maar wat de visie doet!

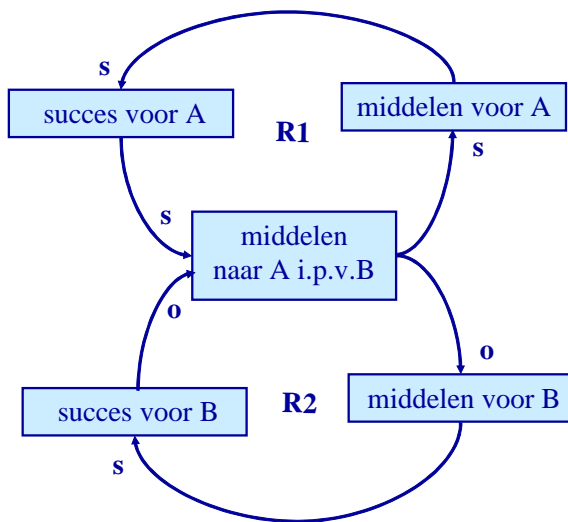
Als we de visie zien als een veld, wat moeten we dan doen om zo’n veld in het leven te roepen en het levend te houden? We kunnen het door de organisatie heen laten lopen zodat ieder er zijn voordeel mee kan doen. We kunnen veldontmoetingen laten plaats vinden, waarin de energie van de mensen samen kan gaan met de eigenschap van het veld om een

gedrag te genereren conform de doelen van de organisatie. **Woorden worden dan gezien, niet slechts gehoord!**

Zonder een samenhangend en alom aanwezig veld kunnen we niet verwachten dat gedragingen van mensen samenhangend zijn. Een veld creëren om de visie te verspreiden is dan ook van wezenlijk belang. De signalen over missie en visie moeten a.h.w. van de muren afkomen, door de gangen waaien, iedere medewerker persoonlijk raken en elk verborgen hoekje bereiken.

4. 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. Dit fenomeen wordt ook wel self fulfilling prophecy genoemd. Uit studies naar de invloed van kansen in een organisatie weten we dat de “bevoorrechten”, de



hoogvliegers die zich snel ontwikkelen vleugels krijgen door onze wens hen als winnaars te zien. Aan hun ideeën en woorden schenken we meer geloofwaardigheid dan aan andere. We geven hen meer middelen, meer aandacht, meer opdrachten.

Anderen in de organisatie blijven onopgemerkt, zullen nooit opvallen en vormen zo bundels van potentie waar niemand aandacht aan besteedt. “*What you see is what you get*”.

Het is het archetypen “succes voor de succesvollen”.

Zelfs elektronen die geobserveerd worden gedragen zich anders dan niet geobserveerde.

Dit alles leert ons dat er geen objectieve werkelijkheid is, er is geen wereld buiten ons! De wereld is slechts potentieel.

“*Everything is bundles of potential that manifest only in relationships.*”

Door onze observatie en interactie met die werkelijkheid wordt een deel van dat potentieel zichtbaar. Telkens wanneer we iets willen meten, grijpen we in. Een golf functie in de kwantumwereld neemt voortdurend in potentieel toe totdat wij haar meten en haar toekomst daardoor tot slechts één aspect instort. Welk aspect van de golf functie wordt opgeroepen, wordt voornamelijk bepaald door wat wij willen observeren, meten of labelen. Wanneer we ervoor kiezen één aspect te onderzoeken, verliezen we daarmee het vermogen elk ander aspect op te merken. ***In elke waarnemingshandeling gaat derhalve meer informatie verloren dan dat er wordt verzameld omdat men zich afsluit voor andere mogelijkheden.***

Door onze observatie, onze manier van meten en labels plakken, creëren we onze eigen wereld.

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?

Een van de belangrijkste consequenties hiervan is dat we participatie nodig hebben. We dienen gebruik te maken van velerlei perspectieven op de werkelijkheid. *“We need to include more and more eyes and minds.”*

Hoe groter de diversiteit aan perspectieven en interpretaties, hoe intelligenter de organisatie.

Om een systeem gezond te maken, is het van belang te werken aan realties. Het engelse woord “health” komt van “wholeness” en dit woord komt van “holyness”.

Betrek “het hele systeem” bij observaties en bij het bespreken van belangrijke vraagstukken.

Dit geldt zeker ook voor het ontwikkelen van een missie en visie en bij het presenteren van bespreken van plannen. Ze werken alleen als er sprake is van “ownership”, als mensen de kans krijgen er een persoonlijke relatie mee aan te gaan.

“You can’t direct people into excellence, you can only engage them enough so that they want to do excellent work. Because people only support what they create.”

5. Disharmonie in zelforganiserende systemen

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. Evenwicht is echter een toestand waarin alle invloeden die kracht uitoefenen door andere worden opgeheven. Daardoor ontstaat een stabiel, uitgebalanceerd of onveranderlijk systeem. Een andere omschrijving van evenwicht is: de toestand van een systeem waarin de som van alle krachten die invloed uitoefenen nul is!

Is dit hetgeen waar we naar streven?

Is dit de wenselijke situatie van een organisatie in onze tijd?

Het zoeken naar een organisatorisch evenwicht leidt rechtstreeks naar institutionele doodsheid!

Levende systemen werken niet zo. Ze zijn voortdurend in ontwikkeling, in relatie met hun omgeving. De angst om te veranderen wordt gevoed door het beeld dat het “alleen maar erger” wordt. Dit is weer het gevolg van het beeld van de organisatie als machine in plaats van als levend systeem. Levende systemen zijn nooit op zoek naar evenwicht. 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 in onze natuur, inclusief wij zelf als mens, gedraagt zich op deze wijze.

Verstoringen van buiten brengen het systeem uit balans en daardoor is er groei en ontwikkeling mogelijk.

In veel organisaties “vechten” mensen tegen de invloeden uit de omgeving als bron van verstoringen. We bouwen dan allerlei defensieve structuren en we zien de buitenwereld vaak als vijand. Deze aanpak belemmert het adaptief vermogen van de organisatie. Levende systemen zoeken voortdurend naar structuren die werken in een bepaalde context en situatie. Ze organiseren zich voortdurend op een wijze die het beste past bij een bepaalde situatie.

Om dit te kunnen doen heeft de 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 dus niet in de structuren, de taken en de protocollen, maar in de diepere lagen van de identiteit (wie zijn wij?) en de 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 systeem en zijn omgeving een grotere onafhankelijkheid ontstaat van de eisen van de omgeving!

Een systeem dat zijn eigen identiteit wil behouden kan niet anders dan voortdurend vernieuwen: een levend systeem verandert om zichzelf te blijven.

Een andere paradox is die tussen vrijheid en ordening. Beide begrippen zien we in het algemeen als tegenovergestelde. In levende systemen geldt: ***hoe meer vrijheid, hoe meer ordening.*** Dit geldt echter alleen onder twee condities:

- een heldere, levende identiteit, missie en visie
- vrijheid voor mensen om geleid door deze identiteit, zelf keuzes te maken.

Als we op lokaal niveau autonomie toestaan en individuen of eenheden in hun besluitvorming laten leiden door handwijzers van organisatorische zelfbetrokkenheid, dan bereiken we daarmee samenhang en continuïteit.

Succesvolle veranderingen worden niet veroorzaakt door de wet van de grote getallen of van gunstige voorwaarden, maar juist door de aanwezigheid van een enkele fluctuatie die door het systeem wordt versterkt. Een verandering kan worden uitgelokt door een kleine groep van toegewijde personen of pleitbezorgers, versterkt door de netwerken in de organisatie. Deze netwerken zorgen voor de versterking waardoor ze creatieve hefboomen worden.

Zelforganiserende systemen nemen niet zomaar informatie op, ze veranderen eveneens hun omgeving. Er is sprake van een dubbele relatie. Organisaties en hun omgeving ontwikkelen zich gelijktijdig naar een situatie waarin ze onderling beter op elkaar zijn afgestemd.

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.

6. Informatie als creatieve energie

In veel organisaties is sprake van slechte communicatie. Veel medewerkers zien dit als een van de grootste problemen op hun werkplek. Een van de oorzaken daarvan is de fundamentele misvatting over informatie, over hoe communicatie werkt en wat we ervan mogen verwachten. De kern van het communicatieprobleem is dat we informatie veelal als “een ding” beschouwen, als een eenheid van iets dat uitgezonden en ontvangen wordt. Communicatie wordt dan gezien als iets materieels, iets grijpbaars, dat je kunt managen. In de nieuwe benadering is informatie een dynamisch element dat een zeer centrale plaats inneemt.



Communicatie is per definitie dynamisch. Levende systemen organiseren voortdurend informatie. Ben ik een lichaam waarin een geest ligt besloten of ben ik een geest die een lichaam heeft gecreëerd? Ons lichaam verandert voortdurend, onze huid vernieuwt zich b.v. elke maand, onze lever elke zes weken. De hersenen vernieuwen elk jaar de inhoud van de koolstof, stikstof en zuurstof. Ieder van ons lijkt eigenlijk meer op een rivier dan op iets wat bevroren is in tijd en ruimte. Chopra zegt: *“Your body is just the place your memory calls home!”*

Informatie organiseert materie in vormen, waardoor fysieke structuren ontstaan. Voor de levensvatbaarheid van een systeem is een voortdurende stroom aan informatie noodzakelijk.

Als informatie zo belangrijk is, hoe kunnen we er dan anders mee omgaan in organisaties? 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 tot 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 door alle mensen in de organisatie.

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

- **we zijn 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 can't be creative because we refuse to be confused.

- **we zoeken naar “de waarheid”**

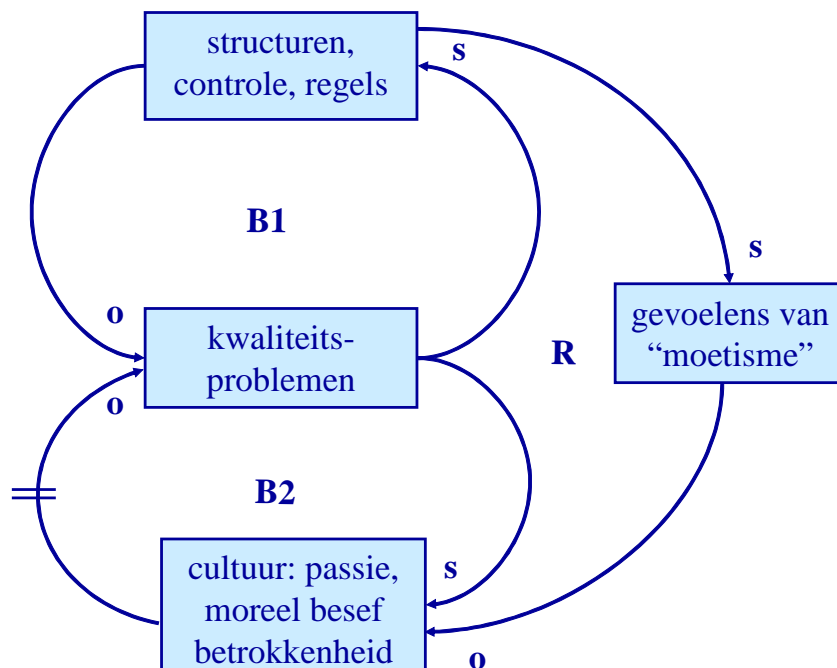
Bij tegenstrijdige informatie vanuit verschillende perspectieven vragen we ons af welke informatie “de juiste” is: wat is waar?

Er zijn maar weinig dingen die ons zo wanhopig maken dan toenemende complexiteit. We schermen het af. We accepteren het gebrek aan helderheid niet. 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.

Enkele vragen die je je kunt stellen als het gaat om informatie in organisaties

- hebben mensen gemakkelijk toegang tot alle informatie die ze nodig hebben om hun werk goed te kunnen doen?
- delen mensen de informatie die ze hebben en krijgen ze daar de gelegenheid voor?
- in hoeverre is er in de organisatie sprake van wandelgangenpraat en geroddel? Wat doen we om dit tegen te gaan?
- kunnen en durven mensen open en eerlijk hun mening te geven of “downloaden” ze hun meningen?
- hoe gaan we in de organisatie om met informatie die we liever niet horen omdat het de harmonie verstoort?

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. 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.



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? Scharmer spreekt in zijn "Theory U" van "Observe, observe, observe!" 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.

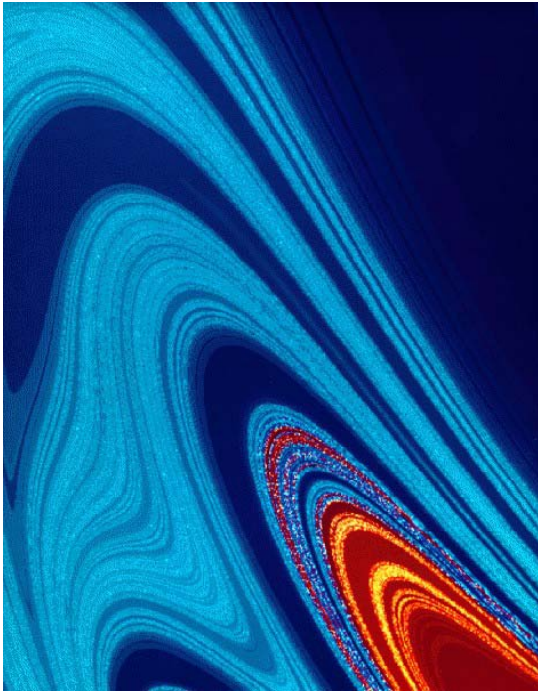
Kennis groeit binnen de relaties van het systeem; kennis wordt gedeeld als bron voor verrassende nieuwe ontwikkelingen. De enorme toename van de hoeveelheid informatie heeft grote invloed op ons leven. Internet had en heeft een enorme impact. **Het gaat in organisaties echter niet zozeer om de hoeveelheid informatie, het gaat er vooral om hoe betekenisvol de informatie is. De zinvolheid van de informatie is afhankelijk van de identiteit, missie en visie van de organisatie.**

Ze vormen de lens waarmee we nieuwe informatie interpreteren.

Om werkelijk nieuwe impulsen voor ontwikkeling te geven, is het nodig op zoek te gaan naar informatie die mensen uit de comfortzone haalt. Levende systemen laten zich niet aansturen, je kunt ze alleen "verstoren" waardoor ze op zoek gaan naar een nieuwe aanpak. Nieuwe, versturende 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 (capacity building), 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**. Deze term uit de kwantumfysica duidt het proces aan waarbij onderdelen voor altijd veranderen en tot elkaar aan getrokken blijven door een proces van interne verbondenheid. Het gaat in een organisatie dus niet zozeer om de mensen, maar om de relaties tussen de mensen.

Dit is een fascinerend beeld voor organisaties. We herkennen de golven die we in organisaties tot stand brengen, hoe we bewegen, samengaan, nieuwe groepen vormen, tijdens het proces veranderen. We ervaren dit wanneer we zeggen dat "het klikt" in een team.

7. Ordening in chaos



In de nieuwe wetenschappen die de krachten van het universum onderzoeken, duiken “de oude goden” Chaos en Gaia opnieuw op. Evenals de oeroude Gaia, moeder van de aarde die vorm en stabiliteit bracht, moeten ook wij de noodzaak van Chaos erkennen en begrijpen dat chaos de levensbron van onze creatieve kracht is. Chaos wordt mooi aan ons geopenbaard door moderne computers. Chaotische wervelingen doen zich aan ons voor in snel bewegende lijnen die over het scherm zweven. Dan zien we dat de lijnen zich weven tot een patroon en de orde in de wanorde verschijnt. De chaotische bewegingen van het systeem blijken een vorm te hebben. Die vorm noemen we in de kwantumwereld “vreemde attractor”: een ordening die in chaos ligt besloten. Iedereen maakt in zijn leven wel een fase van chaos mee. Soms is het een depressie, soms een burn-out, een moeilijke periode.

In veel gevallen komen we sterker uit deze periodes. Het mooiste hout blijkt te komen van bomen die de moeilijkste periodes hebben meegemaakt.

Chaos is in veel gevallen een wezenlijk onderdeel van ontwikkeling. *“The destruction created by chaos is necessary for the creation of anything new!”*

Dit principe geldt zowel individueel als in organisaties.

De chaostheorie heeft ons geleerd dat in dynamische systemen zelfs de allerkleinste variaties tot explosieve resultaten kunnen leiden. In een niet lineaire wereld is sprake van versterkende processen en exponentiële groei. De wereld blijkt veel gevoeliger dan we ooit hebben gedacht.

De chaostheorie is gebaseerd op de mechanistische principes van Newton, maar in haar onvoorspelbaarheid komt ze overeen met de onzekerheid die op kwantumniveau wordt geobserveerd. De onzekerheid doet zich voor omdat de totaliteit van het universum geen deelrelaties toelaat. Hoe meer we de delen bestuderen, hoe minder we het geheel begrijpen. Het geheel manifesteert zich als patronen, niet als geïsoleerde incidenten of meetpunten.

Wat betekent dit voor organisaties?

- **we zullen moeten leren het geheel te zien:** een nieuwe benadering voor ons allen
- **focus op patronen en niet op incidenten:** onder meer door middel van de werkvormen van systeemdenken
- **leer het geheel zien in het deel:** de cultuur van een organisatie wordt b.v. zichtbaar in het omgaan met klanten of in een teamvergadering. Dezelfde patronen zie je op allerlei niveaus terug: vergelijk het met een bloemkool, wolken of varens. Ze worden fractalen genoemd.
- het gedrag wordt bepaald door een combinatie van **identiteit, waarden, missie én de vrijheid die ieder heeft om daar zelf betekenis aan te geven.**

Vision Mission & Values

Dit alles houdt tevens in dat we ons op basis van patronen die we zien in gedrag afvragen of we ander gedrag wenselijk achten. En als dat zo is, welke waarden en uitgangspunten kunnen dit gedrag dan ondersteunen. Deze aanpak vergt reflectie, bewustzijn, geduld en betrokkenheid. We veranderen gedrag niet door deze nieuwe waarden “af te kondigen”. Regelmatig samen reflecteren op ons gedrag, ontwikkelen van bewustzijn en er alert op zijn als we dreigen terug te vallen in het oude gedrag. Op die manier worden we langzaam datgene wat we zeggen dat wel willen zijn.....

Voor leiders betekent het dat ze genoemde processen mogelijk maken. Ze dagen ons uit na te denken over onze 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. *“A leader is anyone willing to help”*.

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

Leiders tonen vertrouwen. Ze beseffen dat de ontwikkeling van een systeem niet te voorspellen is, dat er geen blauwdrukken zijn. De ordening zal uit de chaos zichtbaar worden op basis van waarden en identiteit: deze vormen de “vreemde attractors”. De belangrijkste kracht in organisaties én in ons individuele leven is **betekenis**.

“It is not to gain pleasure or to avoid pain, but rather to see a meaning”

De betekenis, de zin van het werk, de waarom-vraag, dit alles is fundamenteel in onze organisaties.

- **Waarom zijn wij hier?**
- **Waarom doen wij dit werk?**
- **Wat willen we bijdragen?**

8. Verandering als vijand

Onze wereld verandert voortdurend, net als wijzelf. Toch is verandering in de meeste organisaties een gevreesde vijand. We willen veranderingen managen, controleren, in plaats van mee te gaan in de natuurlijke processen van verandering. Het beeld is dat weerstand tegen verandering iets “natuurlijks” is, terwijl alle levende systemen zich voortdurend aanpassen.

Charles Darwin zei dat overleven afhankelijk is van het vermogen om te veranderen.

Newton zag veranderen als het herstellen van een kapotte machine. Ook in organisaties is dit diepe mentale model nog steeds aanwezig. De invloed van Newton is ook zichtbaar als we kijken naar veranderingsprocessen: kritische massa, onderdeel na onderdeel, grote projecten, veel vaart.

In levende systemen gaat het fundamenteel anders. Daar ligt de focus niet op dingen, maar op de onzichtbare dynamische processen. Voor succesvolle veranderingsprocessen is dan ook een andere benadering nodig.

- **Het geheel zien**

Ook bij veranderingsprocessen is dit cruciaal. We veranderen het systeem niet ons te richten op losse delen en die aan te pakken. We moeten ons richten op het systeem als geheel. (Daniel Kim zei: *“If you don’t believe me, cut of your arm! Make it the best arm there is!”*)

We zijn vooral bezig met analyseren, we hebben overal specialisten voor die zich richten op een onderdeel. Hoe specifieker de informatie, hoe minder relevant!

- **“Dwelling”**

We leren het geheel begrijpen door er a.h.w. in te duiken, door feeling te hebben en te houden met wat er gebeurt. (observe, observe, observe, van binnen uit!)

- **De relatie tussen deel en geheel**

In veel gevallen manifesteert het geheel zich in het deel, net als in fractalen .

“The part is not the whole, but it can lead us there!” Dus elke keer wanneer we een deel bestuderen, doe dit dan in relatie tot het geheel.

De motivatie van mensen bij veranderingsprocessen wordt niet bereikt door controle, aansturing en bevelen. Het gaat om de bijdrage die mensen willen leveren aan het grote geheel.

- **De organisatorische dynamiek van een levend systeem**

Vaak ontwerpen we in ons hoofd een nieuw beeld van een organisatie en gaan er dan mee aan de slag. We moeten echter leren werken met de organisatie nu en werken met de relaties in het systeem. De leider is daarbij de spin in het web, die zich met name richt op “de draden”: het versterken van de relaties in het systeem. Om het systeem te veranderen moet het geconfronteerd worden met zichzelf, met de eigen identiteit.

- **Werken aan drie domeinen**

• **de identiteit en de missie**

Identiteit gaat over datgene wat we als “waar” beschouwen en wat onze acties aantonen over het trouw zijn aan onszelf. Wie zijn wij? Waarom zijn wij een team? Hoe willen we een team zijn? Wat is de meerwaarde van het feit dat wij een groep vormen? Welke bijdrage levert ieder aan het geheel?

• **verbinden met nieuwe relevante informatie**

Information is the difference that makes the difference!

Welke informatie hebben we nodig? Waar vinden we die? Hoe verspreiden we die? Hoe maken we samen van deze informatie kennis? Relevante informatie komt zowel van binnen als van buiten de organisatie. Ga op zoek naar informatie die het systeem verstoort.

• **ontwikkelen van relaties in het systeem**

Door relaties zit de intelligentie niet slechts in de individuen, maar in het systeem als geheel.

Wie moet er aan deze tafel zitten? Wie is nodig om samen dit werk te doen?

Hebben mensen gemakkelijk toegang tot degenen die ze nodig hebben?

Hoe gaan we om met verschillen? Zien we die als kans of als bedreiging?

Hoe staat het met vertrouwen, respect, veiligheid? Hoe werken we daaraan?

Zorgen mensen voor elkaar?

Op basis van deze drie punten ontwikkelt de organisatie zelfbewustzijn, wordt ze gezonder en kan sprake zijn van zelforganisatie. Levende systemen veranderen als ze de zin ervan inzien voor de ontwikkeling.

Een levend systeem veradert om zichzelf te kunnen blijven!

Deze drie aspecten hangen nauw met elkaar samen en ze beïnvloeden elkaar. Problemen in organisaties zitten vrijwel altijd in deze drie domeinen.

9. Nieuw leiderschap

We leven in ene tijd waarin we beseffen dat het nodig is te kijken naar het geheel, naar de interconnectedness. (Kim: “*We owe the world a declaration of interdependence.*”)

Deze ontwikkeling wordt gestimuleerd door het grote belang van duurzaamheid, door de ecologische ontwikkelingen. Daarbij kunnen we erg veel leren van de nieuwe wetenschappen, onder meer de ontdekkingen over levende systemen. We leren hoe ze in staat zijn om te leren, zich aan te passen, voortdurend te veranderen. Maar nog steeds is veel van ons denken en handelen gebaseerd op de ideeën van Isaac Newton: aansturen, fragmenteren, de mechanistische benadering, de leider als baas en de *mensen als robots*:

- voorspelbaar in plaats van nieuw en verrassend;
- mensen zien als “units”: individueel in plaats van als team;
- geïsoleerd werken achter de eigen computer, in de eigen ruimte, in het eigen klaslokaal in plaats van werk zien als een sociaal proces;
- veel werken met verboden;
- aansturen op basis van hiërarchie en macht.



We kunnen niet omgaan met onzekerheid en angst en dit leidt tot controle en aansturing door leiders. We willen zekerheid door middel van meten en regelen. We meten echter alleen wat we kunnen meten en niet wat we echt van waarde achten.

Bovendien leven we in onzekere tijden waarin we roepen om “sterke leiders die ons de weg wijzen” en de oplossingen aandragen. Veel leiders maken gebruik van angst door externe vijanden te creëren en werpen zich dan op als “redder” om die vijanden te bestrijden. In organisaties passen we belonen en straffen toe, middelen die gebaseerd zijn op angst. Angst is een slechte motivator.....

De wetenschap uit de 17^e eeuw kan ons niet helpen bij de uitdagingen van de 21^e eeuw.

De sociale wetenschappen baseren zich echter nog voor een groot deel op deze oude theorieën. We kunnen veel leren van de natuur, dus ook van onszelf door middel van reflectie. In onszelf manifesteert zich namelijk het geheel van de natuur.

De centrale vraag voor een leider is volgens Wheatley:

“*What leadership can create a positive future?*”

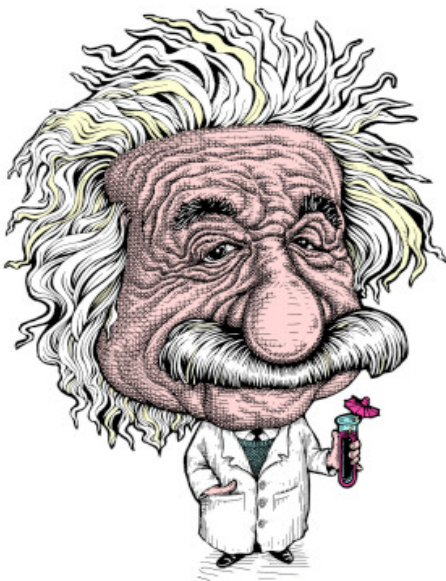
Leiderschap in de 21^e eeuw kenmerkt zich als volgt:

- **participatief**

Leiders geven mensen een stem vanwege het principe van autonomie van elk levend systeem. “People only support what they create.”

Dus géén baas die mensen aanstuurt en hen oplegt wat ze moeten doen. Leiders luisteren met een “open mind” en een “open heart” (Scharmer). Ze 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.

- **gerichtheid op relaties:** *“Life is system seeking.”*
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.
- **aandacht voor menselijke eigenschappen**
Ze hebben oog en oor voor mensen. Dienstbaarheid (willing to help!) is wezenlijk bij goed leiderschap. Ze zien de mensen in de organisatie niet slechts als “mede-werkers”, maar als echte, hele mensen. Ze 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!
- **zorg voor beschikbaarheid van relevante informatie**
Dit is van belang vanwege de externe gerichtheid van levende systemen. Goede leiders zorgen ervoor dat mensen zoveel informatie hebben dat ze het geheel kunnen zien en hun bijdrage aan het geheel. Ze passen systeemdenken toe als één van hun kerncompetenties.
- **de oplossingen die we nog hebben, zijn vaak reeds aanwezig**
Ga ernaar op zoek! Eerst binnen het systeem zelf. Mensen voelen zich dan gewaardeerd, er ontstaat respect en vertrouwen. Vaak gaan we te snel op zoek naar externe hulp (andere scholen, experts die het komen vertellen). Doe dat pas als je de know how zelf niet in huis hebt.
- **zorg voor diversiteit**
“To change the conversation, change who’s in the conversation.”
De enige manier om in complexe systemen het geheel te zien is via verschillende perspectieven. Betrek dus een diversiteit aan perspectieven bij het nemen van belangrijke beslissingen.
- **vrijheid op basis van identiteit en missie**
De veiligheid in de organisatie komt niet door de regels en de aansturing maar door de gezamenlijke sterke missie en identiteit. Dat kan door mensen te verbinden met “purpose”, met zingeving en missie.
“People have to be free to do what has to get done!”



“The problems we have created cannot be solved at the level of thinking that created them.”

Albert Einstein

Boeken van Margaret Wheatley

A Simpler Way

Berrett-Koehler Publishers, Inc.; 1996
Margaret J. Wheatley & Myron Kellner-Rogers

Turning to One Another: Simple Conversations to Restore Hope to the Future

Berrett-Koehler Publishers, Inc.; 2002
Margaret J. Wheatley

Finding Our Way: Leadership For an Uncertain Time

Berrett-Koehler Publishers, Inc.; 2005
Margaret J. Wheatley

Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World

Third Edition
Berrett-Koehler Publishers, Inc.; 2006
Margaret J. Wheatley

Zie voor een uitgebreide lijst met artikelen van Margaret Wheatley op haar website:
www.margaretwheatley.com

De website van het Berkana-instituut is:
www.berkana.org

**Voor een inspirerende cursus over leiding geven aan levende systemen
in de school:**

www.natuurlijkleren.org

of

janjutton@natuurlijkleren.org

Overige literatuur * = zeer aanbevolen

Block, P. (2003)*

Het antwoord op hoe is ja!

Academic Service, Schoonhoven

Fullan, M. (2003)*

The moral imperative of school leadership

Corwin, Thousand Oaks

Jaworski, J. (2002)

Synchroniciteit: de innerlijke weg naar leiderschap

Indigo, Zeist

Jutten, J. (2007) *

Natuurlijk leren: systeemdenken in een lerende school (2^e editie)

Natuurlijk Leren, Echt

Jutten, J. (2008)*

De systeemdenker in actie: leiding geven in een lerende school (4^e editie)

Natuurlijk Leren, Echt

Jutten, J. (2009)*

Ont-moeten: boeiend onderwijs in een lerende school

Natuurlijk Leren, Echt

Scharmer, O. (2007)

Theorie U: Leiding vanuit de toekomst die zich aandient (Nederlandse Editie)

Christofoor

Senge, P. (1992)*

De vijfde discipline: de kunst en praktijk van de lerende organisatie

Scriptum Books, Schiedam

Senge, P. e.a. (2001)*

Lerende scholen

Academic Service, Schoonhoven

Senge, P. e.a. (2006)*

Presence (Nederlandse editie)

Academic Service, Schoonhoven

Zohar, D. (2004)*

Spirituele waarde

Kosmos, Utrecht