

# Recensie

N.a.v. **De vijfde discipline**

**De kunst en praktijk van de lerende organisatie**

Schiedam: Scriptum Books. ISBN-13: 978-90-715-42541



---

## De lerende organisatie: hype of toekomst?

Heeft uw organisatie leerstoornissen? Bekommeren de mensen in uw organisatie zich bijvoorbeeld alleen om hun eigen positie? Voelen ze zich weinig verantwoordelijk voor de resultaten? Denken de mensen in uw organisatie in termen van korte-termijn gebeurtenissen? Peter Senge stelt u gerust: ‘Deze leerstoornissen zijn niet van vandaag’ (1992: 29). Ook is het niet toevallig dat de meeste organisaties niet goed kunnen leren, aldus Senge. ‘De manier waarop ze ontworpen en geleid worden en de manier waarop we allemaal hebben leren denken en met elkaar omgaan leidt tot fundamentele leerstoornissen’ (1992: 22). Wilt u de leerstoornissen omzetten in leermomenten? Identificeer dan de leerstoornissen in uw organisatie, reflecteer op uw eigen functioneren en lees *De vijfde discipline; de kunst en praktijk van de lerende organisatie*.

‘De meest geslaagde onderneming van de jaren negentig’, zo schrijft Shell-topman Arie de Geus, ‘zal de lerende organisatie zijn’ (Senge, 1992: 9). Een boek van een goeroe als Peter Senge over de lerende organisatie verdient dan ook onze aandacht. In deze recensie zullen we het fenomeen “lerende organisatie” verkennen aan de hand van het boek van Senge. Waar komt het idee vandaan? Welke invulling geeft Senge er in *De vijfde discipline* aan en wat vraagt het werken aan een lerende organisatie van de leidinggevende? We sluiten de recensie af met een aantal kanttekeningen naar aanleiding van dit boek.

Ruimtevaarder is Senge nooit geworden, ondanks zijn studie lucht- en ruimtevaartkunde. Senge: ‘Ik raakte in de ban van de “systeemtheorie” en zo kwam ik niet in de lucht terecht, maar bleef ik op de aarde’ (1992: 354). En op deze aarde geeft hij leiding aan het Organizational Learning Center van de Sloan School of Management, onderdeel van het Massachusetts Institute of Technology (MIT). Hier denkt Senge na over de denkwijzen en communicatieve vaardigheden die nodig zijn in een wereld van verandering en steeds groter wordende afhankelijkheid van anderen. Hij publiceerde over systeemdenken, leren en leiderschap.

De fascinatie voor de ruimte is gebleven want zwevend in de ruimte kun je de grondprincipes van het systeemdenken ontdekken, aldus Senge. ‘De aarde is een ondeelbaar geheel, zoals elk van ons een ondeelbaar geheel is. De natuur is niet opgebouwd uit delen binnen een geheel. Ze is opgebouwd uit gehelen binnen een geheel’ (1992: 356). Het typeert Senge in zijn observatie van de werkelijkheid die zijn boeken doortrekt. ‘Onze normale manier van denken geeft ons een verkeerd beeld’, aldus Senge in zijn boek *Presence*. ‘Wij denken dat een geheel is opgebouwd uit vele deeltjes. [...] Levende systemen zijn anders. Levende systemen creëren zichzelf’ (2006: 3).

### **De lerende organisatie**

De ondertitel van het boek luidt: 'De kunst en praktijk van de lerende organisatie'. Senge borduurt hiermee voort op de ideeën die in de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw ontstonden binnen de School van Organisatieontwikkeling. Chris Argyris, leermeester van Senge en veelvuldig geciteerd in *De vijfde discipline*, introduceerde het begrip "organisational learning". Al in de jaren zestig drong het besef door dat de omgeving voortdurend in beweging is. De organisatie kan hierbij niet toekijken, maar moet zich kunnen aanpassen aan de ontwikkelingen in de omgeving door flexibel en creatief te zijn en het lerend vermogen te vergroten. Binnen deze school werd – zeker in de beginfase – vooral lineair gedacht: maak een analyse van het heden, ontwerp de toekomst en implementeer deze. Maar zo overzichtelijk is het niet, aldus Senge: 'De werkelijkheid bestaat uit cirkels, maar wij zien rechte lijnen. Dat vormt de oorsprong van onze beperktheid als systeemdenker' (1992: 75). Veranderen is leren!

Argyris wordt door Mensink de verbindingsofficier tussen de School van Organisatieontwikkeling en het concept van de lerende organisatie genoemd (Mensink, 2005: 15). In zijn latere loopbaan heeft hij veel aandacht gegeven aan de communicatie, het leervermogen en de interactie tussen de mensen in de top van de organisatie. Zo maakte hij onderscheid tussen single-loop learning (er is een probleem en dat moet worden opgelost) double-loop learning (ook onderliggende waarden en veronderstellingen worden ter discussie gesteld) en deuterio-learning (leren te leren). Senge bouwt in zijn boeken voort op elementen uit het (latere) gedachtegoed van zijn leermeester.

### **Leren en metanoia**

Eén van de twee fundamenteën onder de lerende organisatie, zoals Senge die ziet, is het lerende element ervan. 'Het vermogen om sneller te leren dan de concurrent, is misschien wel de enige voorsprong die je op de anderen kunt houden' (1992: 9). In een wereld die volop in beweging is, volstaat iemand aan de top die leert voor de organisatie niet meer, meent Senge. 'De organisaties die er echt uit zullen springen in de toekomst zullen die organisaties zijn die ontdekken hoe ze op alle niveaus gebruik kunnen maken van de bereidheid en het vermogen tot leren van hun mensen' (1992: 9). Daar ligt de drive van Senge om dit boek onder de aandacht te brengen. 'Dit boek is er dus voor wie wil leren. Vooral voor degene die geïnteresseerd zijn in de kunst en de praktijk van het collectief leren' (1992: 21). Senge is hiermee een belangrijke representant van de "leerschool", zoals Mintzberg die beschrijft in *Op Strategiesafari*. Het gedachtegoed van de leerschool is met name voor organisaties in een complexe en dynamische omgeving belangrijk, aldus Mintzberg. Strategie wordt niet van bovenaf en van tevoren gepland, maar is een leerproces van individuen en organisaties.

Het tweede fundament onder de lerende organisatie is een vervolg op het leren. 'Leren', zo schrijft Senge, 'houdt een verschuiving of beweging van de geest in' [...] 'Werkelijk leren raakt de kern van ons mens-zijn. Door te leren her-scheppen we onszelf. Door te leren worden we in staat iets te doen dat we daarvoor niet konden' (1992: 18). Een metanoia, een geestesverandering is nodig, aldus Senge. En wel een tweeledige: 'Het zien van onderlinge verbanden in plaats van een lineaire aaneenschakeling van oorzaak en gevolg en het zien van processen van verandering in plaats van momentopnamen' (1992: 74).

### **Vijf disciplines**

'Lerende organisaties onderscheiden zich fundamenteel van traditionele, autoritaire, "controlerende organisaties" doordat zij bepaalde disciplines hanteren. Daarin schuilt het essentiële belang van de

disciplines van de lerende organisaties', aldus Senge (1992: 11). Het zijn deze vijf disciplines die 'een adequaat antwoord geven' (1992: 59) op de leerstoornissen, waar we deze recensie mee begonnen. Senge benadrukt dat het van essentieel belang is dat de vijf disciplines als één geheel ontwikkeld worden. 'Dat is de reden dat systeemdenken de vijfde discipline is. Het is de discipline die de disciplines integreert. [...] De vijfde discipline voorkomt dat de anderen maar handigheidjes zijn...' (1992: 17). We lopen de vijf disciplines één voor één langs en behandelen de vijfde discipline – systeemdenken – logischerwijze als laatste, ondanks het feit dat Senge in zijn boek begint met deze discipline.

*Persoonlijk meesterschap* - Vanzelfsprekend is de benaming "lerende organisatie" een metafoor. De lerende organisatie leert niet als geheel, maar leert omdat haar leden leren. Organisaties kunnen dan ook alleen leren als hun leden leren. Tegelijk, zo maakt Senge duidelijk, vormen lerende individuen geen garantie voor lerende organisaties, al is het wel een noodzakelijke voorwaarde (1992: 137). Als persoonlijk meesterschap een discipline wordt – een activiteit die deel uitmaakt van ons leven – uit zich dat in twee ontwikkelingen: we houden steeds duidelijker voor ogen wat voor ons belangrijk is en we leren voortdurend hoe we de actuele werkelijkheid duidelijk kunnen zien. De essentie van deze discipline is om te leren hoe we creatieve spanning tussen realiteit en visie in ons leven kunnen genereren en in stand kunnen houden (1992: 139). 'Een juist en duidelijk inzicht in de realiteit is net zo belangrijk als een duidelijke visie (1992: 147).

*Mentale modellen* - We hebben ze allemaal, al beseffen we dat niet altijd. Senge omschrijft mentale modellen als opvattingen en denkbeelden die ons wereldbeeld en handelen beïnvloeden. Het belangrijkste is dat we beseffen dat ze iets met ons doen en dat ze beïnvloeden wat we zien. Senge citeert Argyris: 'Hoewel mensen zich niet (altijd) gedragen overeenkomstig de theorieën die ze aanhangen (wat ze zeggen), gedragen ze zich wel altijd overeenkomstig de theorieën die ze in gebruik hebben (hun mentale modellen)' (1992: 171). Het is van groot belang mentale modellen te expliciteren en de verborgen veronderstellingen bloot te leggen. Mentale modellen kunnen het leren van een organisatie belemmeren. Maar waarom zouden ze dan ook niet het leren kunnen versnellen?

*Een gemeenschappelijke visie opbouwen* - Een visie heeft te maken met een ideaal, met het verlangen iets te bereiken. Echte bezieling ontstaat als individuele visies vertaald kunnen worden naar een gezamenlijke visie. Een krachtige visie laat mensen excelleren en leren: niet omdat het opgelegd wordt, maar omdat er intrinsieke motivatie ontstaat. Zo'n visie 'verandert de verhouding van de mensen tot het bedrijf' (1992: 203). Dat is nodig! Wan juist die gemeenschappelijke visie zorgt voor een roer om het leerproces op koers te houden wanneer het moeilijk wordt (1992: 204). Hoe kom je tot zo'n visie? Dan is het nodig om eerst af te stappen van het idee dat visies van bovenaf worden verkondigd, zegt Senge. Daarnaast moet de gemeenschappelijke visie gebaseerd zijn op persoonlijke visies van mensen. En in de derde plaats wijst Senge op een wijdverbreid misverstand dat visie niet 'een oplossing is voor een probleem' (1992: 208).

*Teamleren* - De vierde discipline is teamleren. Een effectief team is meer dan de som der delen. En een team kan meer leren dan de afzonderlijke leden samen. Teamleren is een proces waarbij een team aaneengesmeed wordt en waarbij zijn vermogen ontwikkeld wordt om de resultaten te creëren waar het de leden van het team werkelijk om te doen is. Een gedeelde visie en talent zijn echter niet

genoeg, meent Senge. Men moet 'ook samen kunnen spelen' (1992: 228). De behoefte aan teamleren is nooit groter geweest dan nu. 'Bijna alle belangrijke beslissingen worden tegenwoordig door teams genomen' (1992: 229). Om het teamleren in praktijk te brengen is oefening in dialoog en discussie van groot belang.

*Systeemdenken* - De vijfde discipline is de discipline waaraan dit boek zijn naam te danken heeft. Senge geeft aan dat 'het de discipline is die de disciplines integreert, ze samensmelt tot een samenhangend geheel van theorie en praktijk' (1992: 17). Het systeemdenken verbindt dus de vier hierboven beschreven disciplines, zet de contouren van de lerende organisatie neer en benadrukt het zien van onderlinge verbanden in plaats van momentopnamen.

Senge biedt drie handvaten om die onderlinge verbanden te leren zien. Hij noemt dit de feedbacksystemen en illustreert de werkwijze ervan aan de hand van een aantal archetypen: 'sjablonen der natuur, de patronen die de gebeurtenissen bepalen' (1992: 93). Het eerste feedbacksysteem is de *versterkende terugkoppeling*. Dit is een proces waarbij er door een verandering in het systeem een verandering in een ander deel van het systeem wordt veroorzaakt. Dit kan de ene keer vooruitgang en de andere keer achteruitgang betekenen. De tweede is de *stabiliserende terugkoppeling*. Dit zijn processen die verandering tegenhouden en moeilijk zichtbaar zijn. Senge ziet machtsuitoefening als zo'n rem. Het derde feedbacksysteem is de *vertraging*, een proces waarbij de groei stopt. De vertraging wordt veroorzaakt door nog niet ontdekte stabiliserende processen. Het leren herkennen en hanteren van deze feedbacksystemen is nodig om de onderlinge samenhang tussen processen te zien. 'De essentie van het leren systeemdenken als een managementdiscipline ligt in het zien van patronen waar anderen slechts gebeurtenissen en krachten om tegenin te gaan zien', aldus Senge (1992: 124). Daar kan de hefboom zijn werk doen. In hoofdstuk 7 gaat Senge in op het principe van de hefboomwerking: het kunnen zien waar acties en veranderingen in structuren tot belangrijke, blijvende verbeteringen kunnen leiden. Hij benadrukt dat de beste resultaten niet worden behaald met inspanningen op grote schaal, maar met 'kleine, goedgerichte acties' (1992: 113).

### **Leiderschap**

*De vijfde discipline* is inmiddels 20 jaar op de markt. Toch lukt het maar enkele organisaties om zich richting een lerende organisatie te ontwikkelen. Het zit vast op leiderschap, meent Senge. Een lerende organisatie heeft een ander soort leider nodig. Deze leider is de ontwerper, de beheerder en de leermeester. 'Hij is verantwoordelijk voor het opbouwen van een organisatie waarin mensen continue hun vermogen vergroten om complexe zaken te bevatten, duidelijke visies te ontwikkelen en gemeenschappelijke mentale modellen te verbeteren' (1992: 327). Hij is dus verantwoordelijk voor het creëren van leermomenten. Veel leiders maken echter andere keuzes.

### **Resumerend**

Peter Senge schreef een inspirerend boek voor die lezers die willen leren. Maar het boek roept ook vragen op. Senge poneert de stelling dat de lerende organisatie de organisatie van de toekomst is. Maar waarom zijn dan niet alle organisaties lerende organisaties? Senge doet een poging deze vragen te beantwoorden: er wordt te weinig tijd voor uitgetrokken, de leidinggevende is een sta-in-de-weg, één van de disciplines ontbreekt, enzovoorts. We willen we er enkele aan toevoegen. Is Senge niet te idealistisch over de maakbaarheid van de organisatie en de bereidheid om te leren? En spelen politieke en sociale processen geen rol in de praktijk van alledag? De Caluwé, bekend om zijn

vijfkleurendrukken, legt de verbinding tussen het gedachtegoed van Senge en de groendrukveranderaars: 'mensen motiveren om te willen leren met elkaar en van elkaar teneinde permanent lerende groepen te krijgen die openstaan naar buiten en naar anderen' (De Caluwe, 2006: 80). Belangrijk, onmisbaar wellicht. Maar er is meer nodig en dat raakt de eenzijdigheid van Senge. Er zijn ook andere kleuren nodig. Het gaat om het palet aan kleuren. 'Als je alle kleuren hebt, haal je ook alle tegenstellingen, conflicten en paradoxen tussen de kleuren binnen', aldus De Caluwe (2006: 380). En juist de erkenning en instandhouding van paradoxen – zoals we in deel 2 van deze opdracht beschreven – maakt een organisatie klaar voor de toekomst.

Bestaan er lerende organisaties? Het is een vraag die prangender wordt naarmate het einde van het boek nadert. Herhaaldelijk wordt Shell-topman De Geus voor het voetlicht gehaald, evenals een beperkt aantal ondernemingen. En dat is het blijkbaar. Ook De Caluwé kent ze niet: 'Wij kennen geen lerende organisaties en denken ook niet dat die bestaan, ooit zullen bestaan of zouden moeten bestaan' (2006: 192). Deutero-learning gebeurt niet collectief maar in kleine groepen omdat vanzelfsprekendheden ter discussie worden gesteld en de organisatiecultuur en structuur onder flinke spanning kan komen te staan. Senge trekt met het concept van de lerende organisatie dan ook een grote broek aan. De lerende organisatie als organisatieconcept met vijf disciplines, wordt zelfs door zijn leermeester Argyris als een 'utopisch geurende richting' bestempeld (Coenders, 2008: 59).

De derde kanttekening betreft het centrale thema in Senge's werk, namelijk het "leren". Senge gelóóft dat het mogelijk is dat mensen in organisaties leren omdat leren voor ons allemaal een natuurlijke zaak is, zoals het leren van kinderen. Zonder instructie leren ze vanuit een aangeboren nieuwsgierigheid lopen en spreken. Daarnaast vinden ze het ook fijn om te leren, aldus Senge. Dit is een belangrijke en verstrekkende aanname in het werk van Senge. Maar: wie bepaalt wat leren is en wat men leren mag of moet? En als men niet kan of wil leren? Leren leren en samen leren kan veel ideeën opleveren en voor flexibiliteit en innovatie zorgen. Maar een idee of beslissing moet ook worden uitgevoerd en een inbedding krijgen in een structuur of proces. Dit blijft een onderbelicht aspect in het werk van Senge.

### **Ten slotte**

*De vijfde discipline* is een boek dat iedere leidinggevende moet lezen. Juist omdat het verrassende gezichtspunten aanreikt en tot denken en reflecteren aanzet. Tot leren dus. En dat is winst! Of de lerende organisatie de organisatie van de toekomst is zal moeten blijken, al maakt het resultaat na 20 jaar *De vijfde discipline* wat somber. Je moet er in geloven! Het einddoel is open gedefinieerd en de weg ernaartoe lijkt een speurtocht. Een speurtocht die interessanter en veelbelovender wordt als de eenzijdigheid wordt opgeheven door er elementen zoals hierboven genoemd aan toe te voegen. Want juist de creatieve spanning – of het in stand houden van paradoxen – levert verrassende dingen op.

---

*Dick Both is manager van Driestar Managementadvies ([www.driestar-managementadvies](http://www.driestar-managementadvies)) en schreef deze recensie in het kader van de masteropleiding 'Strategisch management in de non-profit-sector' van de Universiteit Utrecht.*