

De architectuur van transformatie: over leverage points, verticale ontwikkeling en Theory U

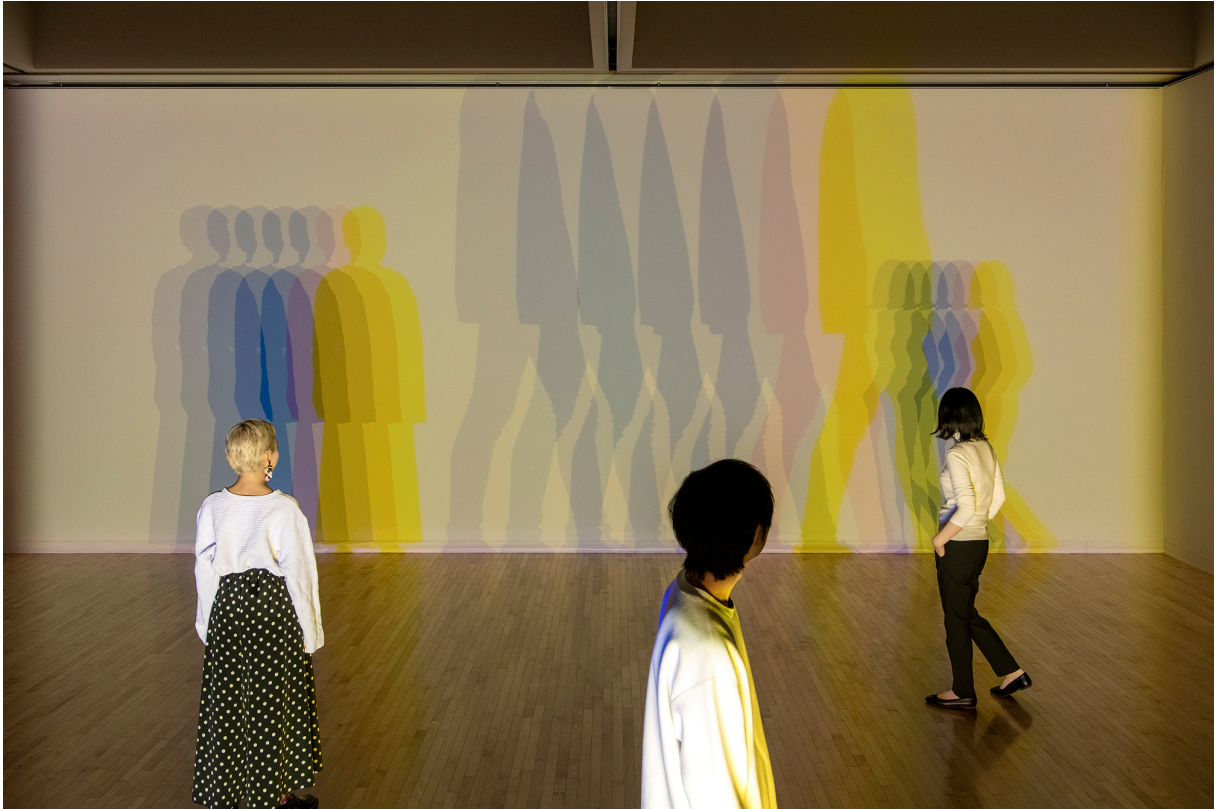
Mark Storm

De architectuur van transformatie: over leverage points, verticale ontwikkeling en Theory U

Inleiding

Als we willen ingrijpen in een systeem, laat Donella Meadows ons zien waar we dat kunnen doen: in de doelen van het systeem, in de paradigma's die dat systeem in stand houden, en in ons vermogen om paradigma's ter discussie te stellen. Toch blijven we draaien aan de verkeerde knoppen. We doen dat niet uit onwetendheid; we worden era's het ware toe gedwongen door onze manier van denken en hoe we naar de wereld kijken.

De hefboom en degene die hem bedient, zijn niet onafhankelijk van elkaar. Als we structurele systeemveranderingen nastreven, moeten dus ook ons eigen 'systeem' veranderen. Dit essay biedt ervoor drie lenzen. Ze vullen elkaar aan, maar vormen geen blauwdruk. Transformatie laat zich immers niet bouwen, niet construeren; ze laat zich hooguit herkennen en begeleiden.



Your happening, has happened, will happen, 2020, Olafur Eliasson. Halogeenlampen, kleurfilterglas (geel, groen, blauw), aluminium, transformatoren. Museum of Contemporary Art, Tokyo, 2020. Foto: Kazuo Fukunaga.

“Systemen komen voort uit paradigma’s — uit onze diepgewortelde aannames over hoe de wereld werkt. Zij bepalen de richting, de regels en de grenzen van alles wat we binnen dat systeem doen.” — vrij naar Donella Meadows

De drie lenzen: waar, wie en hoe

De eerste lens is die van Donella Meadows: de *waar*. Haar hefboompunten laten zien dat de meeste interventies tekortschieten omdat ze symptomen aanpakken, niet de paradigma’s die die symptomen produceren.

De tweede lens is die van de ontwikkelingspsychologie: de *wie*. Robert Kegan laat zien hoe ons bewustzijn zich ontwikkelt — van een denken dat wordt gestuurd door de omgeving, via een denken dat zichzelf stuurt, naar een denken dat zijn eigen kaders kan bevragen. Susanne Cook-Greuter verfijnt dit beeld en laat zien hoe deze ontwikkeling zich in de praktijk van een mens uitdrukt, met al zijn aarzelingen, regressies en verborgen hoeken.

De derde lens is die van Otto Scharmers ‘Theory U’: de *hoe*. Scharmer beschrijft de innerlijke beweging die nodig is om vanuit een diepere bron te interveniëren. En hij laat zien welke drie ‘poortwachters’ die beweging blokkeren.

Deze lenzen zijn niet gelijkwaardig in wat ze beschrijven. Kegan en Cook-Greuter geven zicht op de ontwikkelingsstructuur die mede bepaalt waartoe iemand in staat is. Meadows beschrijft waar in een systeem kan worden ingegrepen en Scharmer welke beweging daarvoor nodig kan zijn.

Lens 1: Waar je ingrijpt — Hefboompunten

Donella Meadows was een van de meest invloedrijke systeemdenkers van de twintigste eeuw. Ze was lid van het team dat in 1972, in opdracht van de Club van Rome, 'The Limits to Growth' publiceerde, het rapport dat voor het eerst op mondiale schaal liet zien hoe exponentiële groei botst op eindige grenzen. [1] In haar latere werk richtte zij zich op de vraag die na dat rapport bleef hangen: als we de problemen kunnen zien, waarom veranderen we dan zo weinig?

Het antwoord formuleerde ze in een kort essay dat is uitgegroeid tot een klassieker: 'Leverage Points: Places to Intervene in a System'. [2] Hierin beschrijft Meadows twaalf plaatsen waar je een systeem kunt beïnvloeden, gerangschikt van weinig effectief naar zeer effectief. De lijst loopt van parameters (getallen en instellingen die iedereen graag aanpast, maar die weinig veranderen) via feedbacklusen, informatiestromen en regels, naar de doelen van het systeem, de paradigma's die eraan ten grondslag liggen, en ten slotte het vermogen om paradigma's zelf ter discussie te stellen. [3]

Lage hefboompunten: de illusie van controle

Een groot deel van wat in organisaties als verandering wordt gepresenteerd, speelt zich af op de laagste hefboompunten. Budgetten worden bijgesteld, rapportage-structuren herzien, KPI-dashboards verfijnd en functieprofielen herschreven. Elk van deze ingrepen is meetbaar, communiceerbaar en beheersbaar. Ze geven het gevoel dat er iets gebeurt. Maar volgens Meadows veranderen parameters zelden het gedrag van een systeem. Een organisatie die haar bonusstructuur aanpast terwijl het onderliggende paradigma over prestatie en controle onveranderd blijft, vervalt na verloop van tijd in haar oude gedrag, hooguit in een nieuw jasje. De symptomen verschuiven, maar de oorzaak blijft.

Dit mechanisme heeft een naam: 'policy resistance'. Systemen verzetten zich tegen ingrepen die hun structuur niet raken. Hoe harder je duwt op lage hefboompunten, hoe harder het systeem terugduwt. De voorbeelden zijn legio: reorganisaties die nieuwe reorganisaties uitlokken, efficiencyprojecten die nieuwe inefficiënties produceren, en cultuurprogramma's die de cultuur ongemoeid laten.

Hoge hefboompunten: waar het gevaarlijk wordt

Meadows was duidelijk over waarom we hoge hefboompunten vermijden.

Paradigma's aanraken betekent namelijk identiteit aanraken. De onuitgesproken aannames over macht, groei, succes en controle zijn niet alleen de fundering van een systeem; ze raken ook aan het zelfbeeld van de mensen die erin werken. Ze bevragen is daarom niet alleen intellectueel ongemakkelijk, maar existentieel bedreigend.

Neem een leiderschapsteam dat worstelt met een gebrek aan psychologische veiligheid. Een gebruikelijke interventie is een training over feedbackcultuur, gevolgd door een nieuw protocol voor functioneringsgesprekken. Lage hefboom-punten. Het gedrag verandert tijdelijk, totdat de druk oploopt en het systeem terugveert naar het oude patroon.

De hoge hefboompuntvraag is een andere: welk paradigma over kwetsbaarheid, hiërarchie en controle maakt dit team afkerig van oprechte feedback? Welk doel van het systeem, zichtbaar of onzichtbaar, wordt beschermd door die afkeer? En zijn de mensen aan tafel in staat om die vraag te stellen over zichzelf, niet alleen over het systeem?

Dat laatste is de kern. Meadows beschreef waar je moet ingrijpen. Ze beschreef niet wat het vraagt van de mensen die dat doen.

Lens 2: Wie kan ingrijpen — Verticale ontwikkeling

Robert Kegan deed decennialang onderzoek naar hoe volwassenen groeien in hun manier van denken. Zijn inzicht is dat ontwikkeling geen kwestie is van *meer* weten, maar van *anders* weten.

Kegan onderscheidt vijf ontwikkelings- of bewustzijnsstadia, waarvan de laatste drie relevant zijn voor mensen in leidinggevende posities: de socialised, de self-authoring en de self-transforming form of mind. [4] Hij maakt bovendien een onderscheid tussen subject en object, waarbij subject datgene is *waarmee* we betekenis geven — de lens waardoor we kijken, het kader dat ons handelen stuurt

zonder dat we het kunnen zien — en object datgene *waaraan* we betekenis kunnen geven — wat we kunnen waarnemen, benoemen en in verhouding plaatsen tot andere perspectieven. Volgens Kegan voltrekt de ontwikkeling zich wanneer wat ons eerst onbewust stuurde, geleidelijk onderwerp van reflectie wordt.

Zie voor een uitgebreide beschrijving van Kegans adult-developmenttheorie het essay Leiderschap en multiperspectiviteit: de architectuur van verticale groei.

Susanne Cook-Greuter bouwt op dezelfde traditie, maar beschrijft de ontwikkeling breder en met meer gelaagdheid. Waar Kegan zich vooral richt op de cognitieve structuur van het bewustzijn, kijkt Cook-Greuter naar het ego als geheel: de manier waarop iemand denkt, voelt en handelt als een samenhangende eenheid van betekenisgeven. Haar negen stadia geven aan hoe de verhouding tot het eigen kader zich over een heel leven kan ontwikkelen. [5]

Van Diplomat tot Achiever: het conventionele bewustzijn

In de socialised form of mind wordt het zelfbeeld gevormd door de verwachtingen van de omgeving. Cook-Greuter onderscheidt hier twee varianten. De Diplomat leeft door de ogen van de groep: wat goed of fout is, wordt bepaald door de groepsnorm. De Expert heeft al een begin van een eigen stem gevonden, maar die stem is sterk gekoppeld aan vakkennis en specialisme. Zijn manier is de juiste manier. De self-authoring form of mind — Cook-Greuters Achiever — heeft een eigen innerlijk kompas ontwikkeld. De eigen waarden en visie zijn de maatstaf. In de meeste leiderschapsopleidingen en -teams is dit de dominante form of mind: autonoom, doelgericht en principieel. Het is ook het impliciete ideaalbeeld van de meeste organisaties.

En toch zit hier een structureel plafond. De Achiever kan systemen herontwerpen, doelen herformuleren en nieuwe structuren bouwen, maar het paradigma waaruit hij opereert blijft subject. Hij kijkt er doorheen, niet naar. Paradoxen worden opgelost, niet gedragen. Feedback die zijn eigen kader in twijfel trekt, wordt wel gehoord, maar terzijde geschoven.

Cook-Greuter voegt hier een scherpe observatie aan toe die zij 'aboutism' noemt: iemand kan alles weten over een ontwikkelingstheorie — Kegans stadia vloeiend beschrijven, Scharmers U-beweging uitleggen, Meadows' hefboompunten een voor een opnoemen — zonder dat die kennis is doorgedrongen in de structuur van zijn betekenisgeven. [6] Vooral de Achiever is vatbaar voor aboutism: zijn kracht is immers het construeren van coherente kaders. Complexe theorieën worden dan nieuwe bouwstenen voor het eigen systeem, niet instrumenten om dat systeem te bevragen.

Voorbij de self-authoring form of mind: het postconventionele bewustzijn

Cook-Greuter beschrijft in meer detail wat er na de self-authoring form of mind gebeurt dan Kegan. De Individualist (4/5) is een transitiestadium: iemand die het eigen kader al niet meer volledig kan verdedigen, maar nog geen nieuw heeft gevonden. Het is een stadium van onrust en ambiguïteit, vaak ervaren als verlies. [7]

De Autonomous (5) — Kegans self-transforming form of mind — heeft een nieuw evenwicht gevonden. Het eigen kader is nu werkelijk object geworden: zichtbaar, relatief, één van de vele mogelijke manieren om naar de werkelijkheid te kijken. Paradoxen worden gedragen. Tegenstrijdige waarheden kunnen naast elkaar bestaan.

De Construct-aware (5/6) gaat nog een stap verder. Op dit niveau worden het eigen paradigma en ook de constructies waarmee we naar de werkelijkheid kijken als object gezien. De taal, de modellen, de categorieën, ze worden zichtbaar als gereedschappen in plaats van vensters op de waarheid. Dit is het niveau waarop hefboom 1 van Meadows — het vermogen om paradigma's te transcenderen — werkelijk operationeel wordt als manier van zijn, niet als intellectuele vaardigheid.

Kritische reflecties

Het is verleidelijk om verticale ontwikkeling te zien als een meetlat: hogere stadia zijn beter, wijzer, effectiever. Cook-Greuter zelf waarschuwt daartegen. Later is niet gelukkiger. Met grotere bewustzijnsomvang komen ook een groter bewustzijn van onoplosbare dilemma's en paradoxen. Narcistische patronen zijn in alle stadia

mogelijk. Wat de theorie wél biedt, is een oriëntatiepunt: de vraag is niet wie het verst is gekomen, maar wie zijn eigen aannames zichtbaar kan maken.

Kegan en Cook-Greuter beschrijven individuele ontwikkeling. Maar in organisaties hebben we ook te maken met teams waarvan de leden zich niet altijd in dezelfde stadia bevinden of zich identiek ontwikkelen. Wat een team deelt is een gedeeld paradigma: een collectieve aanname die in de interactie tussen mensen bestaat. Dat betekent dat je in de praktijk altijd werkt met mensen op verschillende niveaus van betekenisgeven, met alle spanning die dat oplevert. De vraag is dan niet alleen wie zijn eigen aannames zichtbaar kan maken, maar wat het team als geheel kan dragen.

In teamcoaching verschuift dan ook de functie van Kegan's en Cook-Greuter's werk. Het is geen ontwikkelingskaart voor het team, maar een diagnostisch instrument dat helpt zichtbaar maken welke bewustzijnsniveaus aan tafel zitten, waar de spanningen tussen die niveaus zitten, en welk gedeeld paradigma het team in stand houdt. De theorie is dan een lens op de dynamiek binnen het team.

Waarom verandering vastloopt

Kegan ontwikkelde samen met zijn collega Lisa Laskow Lahey een methode die de kloof tussen weten en doen zichtbaar maakt: 'Immunity to Change', een term ontleend aan de immunologie. [8] Net zoals het lichaam vreemde cellen afstoot om zichzelf te beschermen, stoot de psyche verandering af die de bestaande structuur van betekenisgeven bedreigt.

Hun methode werkt met vier lagen:

1. Het veranderingsvoornemen: wat iemand wil bereiken of anders wil doen;
2. Het tegenwerkende gedrag: wat iemand feitelijk doet of juist nalaat;
3. De verborgen commitment: de onbewuste angst die het tegenwerkende gedrag in stand houdt
4. De grote aanname: de overtuiging over de wereld die die angst legitimeert.

Voorbeeld

Een directeur wil opener leiderschap tonen en meer ruimte geven aan haar team (1). Maar in de praktijk trekt ze beslissingen toch naar zich toe, geeft ze weinig ruimte voor tegengeluid en stuurt ze bij op details die haar team zelf kan oplossen (2). De verborgen commitment blijkt: ze kan niet worden gezien als iemand die de controle verliest (3). De grote aanname: als ik loslaat en het gaat mis, dan ben ik verantwoordelijk voor de schade (4).

Dit voorbeeld maakt geen gedragsprobleem zichtbaar, maar een paradigma: in het wereldbeeld van de directeur staat controle gelijk aan verantwoordelijkheid en staat loslaten gelijk aan falen. Zolang die aanname subject blijft — dat wil zeggen, zolang de directeur er doorheen kijkt in plaats van er naar — kan geen enkele interventie op gedragsniveau duurzaam verandering brengen. Immunity to Change maakt die aanname zichtbaar en testbaar. Ze brengt wat subject was naar object en maakt het zodoende bespreekbaar. Als we dit vertalen naar Meadows, dan is de aanname een paradigma (hefboom 2) en is het tegenwerkende gedrag de manifestatie van een systeem dat zichzelf beschermt.

Immunity to Change is een instrument voor diagnostiek op precies de plek waar de meeste organisatieverandering struikelt: niet bij de ingrepen zelf, maar bij de aannames die die ingrepen onmogelijk maken.

Lens 3: Hoe je de oversteek maakt — Theory U

Otto Scharmer beschrijft in ‘Theory U’ de beweging die nodig is om vanuit een diepere bron te kunnen opereren. [9] Deze U-beweging begint met het loslaten van bestaande patronen — Downloading: het herhalen van wat altijd al werd gedacht — en daalt af naar wat hij Presencing noemt: het vermogen om te handelen vanuit wat er in de toekomst wil ontstaan, niet vanuit wat in het verleden heeft gewerkt.

Deze afdaling wordt geblokkeerd door drie poortwachters:

1. De Voice of Judgment blokkeert de open mind: ze houdt het paradigma in stand door elke afwijkende waarneming te diskwalificeren;

2. De Voice of Cynicism blokkeert het open hart: ze verbreekt de verbinding met het systeem door te doen alsof niets echt uitmaakt;
3. De Voice of Fear blokkeert de open wil: ze houdt verouderde doelen in stand door het verlies van identiteit als gevaar te framen.

De poortwachters als stem van een form of mind

De drie poortwachters zijn niet willekeurig. Ze zijn herkenbaar als de stem van een bepaalde form of mind die zichzelf in stand houdt. Dat verband maakt ze meer dan retorische etiketten: het geeft ze een ontwikkelingspsychologische grond.

Terug naar het voorbeeld van de directeur die wil loslaten. In Scharmers taal hoort ze de Voice of Fear: als ik loslaat, verlies ik iets wat ik niet kan missen. In Kegans taal is haar grote aanname dat controle verantwoordelijkheid is nog volledig subject. De poortwachter en de aanname zijn twee beschrijvingen van hetzelfde mechanisme: Scharmer beschrijft wat er aan de oppervlakte gebeurt, Kegan de structuur eronder.

Hetzelfde geldt voor de Voice of Judgment. In een leiderschapsteam met een sterke socialised form of mind klinkt die stem als de groepsnorm die niet ter discussie mag worden gesteld. Afwijkende meningen en waarnemingen worden niet onderdrukt door middel van dwang, maar door de onuitgesproken vraag: past dit bij wie wij zijn? Het paradigma van de groep beschermt zichzelf via het oordeel van de groep. Meadows zou zeggen: hefboom 2 houdt zichzelf in stand via hefboom 6, de informatiestromen die het systeem voedt.

De Voice of Cynicism is de meest subtielste van de drie. Ze presenteert zich weliswaar als realisme, als nuchterheid, als het tegengif voor naïef idealisme, maar in essentie verbreekt ze de verbinding met het systeem, terwijl die verbinding nodig is om er ook echt in te kunnen interveniëren. Wie cynisch is over verandering, heeft zichzelf al op afstand geplaatst en kan zodoende niet Presencen.

Kritiek op Theory U

Theory U is niet onomstreden. De socioloog Stefan Kühl ziet Theory U als een managementmode die functioneert als quasireligie: het biedt een verlossings-

narratief voor organisaties in crisis, maar ontbeert de methodologische stevigheid om zijn claims te onderbouwen. [10] (Deze kritiek geldt ook voor andere veranderen managementmethoden. Zo wordt Design Thinking door critici als Natasha Jen, partner bij Pentagram en voormalig design director bij IDEO, beschreven als “innovatietheater” dat organisaties een vals gevoel van vooruitgang geeft, zonder diepgaande systeemverandering te bewerkstelligen. [11]) In de filosofische literatuur klinkt een verwante kritiek: Scharmers taal is in de ogen van sommige commentatoren cryptoreligieus van aard en zijn universele historische aanspraken zijn empirisch niet onderbouwd.

Een derde, minder gehoorde maar scherpere kritiek raakt de verhouding tussen Scharmers werk en de ontwikkelingspsychologie. Ken Wilber merkt op dat Scharmer zelf Kegan's ontwikkelingsstadia op de U-beweging projecteert, maar dat de verhouding tussen stadia en toestanden onduidelijk blijft: zijn het verticale ontwikkelingsstappen die jaren vragen of horizontale toestanden die voor iedereen toegankelijk zijn via de juiste faciliteringstechniek? Juist op dit punt raakt Cook-Greuters concept van aboutism de kern van het probleem: iemand kan de taal van Theory U vloeiend spreken zonder dat die begrippen zijn doorgedrongen in de structuur van zijn betekenisgeven. Het ervaren van een moment van Presencing in een goed begeleide retreat is niet hetzelfde als Presencing belichamen onder druk, in een vergadering waar belangen botsen en het systeem terugduwt.

Scharmer erkent dat de U niet vanzelf werkt en dat de zeven leiderschaps-capaciteiten moeten worden gecultiveerd. [12] Maar cultiveren en belichamen zijn niet hetzelfde als ontwikkelen in de zin van Kegan en Cook-Greuter. Kegan is expliciet: de overgang van self-authoring naar self-transforming verloopt over jaren, langs organische wegen en laat zich niet forceren. [13] Een retreat kan een ervaring bieden die de richting aanwijst. Ze kan niet de weg afleggen. Dit is geen argument tegen Theory U. Het is een argument voor realisme over wat er in een coachingstraject of een organisatieprogramma mogelijk is. Wie verwacht dat een U-proces de organisatie transformeert, vergeet dat de handen die de knoppen bedienen zich ook moeten ontwikkelen.

Drie schaalniveaus, één mechanisme

Wat Meadows, Kegan, Cook-Greuter en Scharmer beschrijven, zien we terug op verschillende schaalniveaus: van het individu dat zijn eigen aannames niet kan zien, via het leiderschapsteam dat vastloopt op een gedeeld paradigma, tot de politiek die roept om systeemverandering maar met lineaire oplossingen op de proppen komt. Telkens dezelfde blinde vlek, telkens hetzelfde mechanisme.

Het individu: de directeur die controle niet kan loslaten

De grote aanname van de directeur uit het eerdere voorbeeld — dat controle gelijkstaat aan verantwoordelijkheid — is een uitdrukking van het paradigma waarmee ze het systeem in stand houdt. Ze weet dat ze moet loslaten, kan het beredeneren, maar zolang die aanname subject blijft, kan gedrag moeilijk duurzaam veranderen. Immunity to Change maakt de aanname zichtbaar. Verticale ontwikkeling maakt haar object. Maar dit zijn twee verschillende bewegingen, elk met een eigen tijdsdimensie.

Het leiderschapsteam: innovatie als spiegel

Vrijwel elk leiderschapsteam wil innoveren, en dus komen er ‘innovation labs’, worden innovatiemanagers aangesteld en externe partners ingevlogen. Dat er weinig verandert, komt omdat het paradigma van beheersbaarheid intact blijft. Een leiderschapsteam dat innovatie wil, maar blijft sturen op kwartaalresultaten, risicominimalisatie en voorspelbare executie, vraagt twee dingen die structureel onverenigbaar zijn.

De gebruikelijke reactie is een interventie op lage hefboompunten: een nieuw innovatiebudget, een andere innovatiemethode. Policy resistance. Het systeem neemt de innovatietaal over, maar blijft sturen op beheersing. Niet lang daarna concludeert het team dat innovatie nu eenmaal moeilijk is in hun sector.

De vraag op een hoog hefboompunt is een andere: welk paradigma over succes, controle en voorspelbaarheid maakt dit team structureel allergisch voor de onzekerheid die innovatie vereist? En de ongemakkelijkste vraag: zijn de mensen aan tafel in staat die vraag ook over zichzelf te stellen, en niet alleen over de

organisatie? Een leiderschapsteam dat zijn gedeelde paradigma niet als object kan waarnemen, zal elke innovatiestrategie onbewust omvormen naar het bestaande paradigma.

Het maatschappelijke systeem: de politiek die roept om systeemverandering

Op maatschappelijk niveau is het mechanisme het meest zichtbaar, maar ook het minst erkend. In de politiek klinkt regelmatig de roep om systeemverandering. De woningcrisis, stikstofproblematiek en tweedeling in het onderwijs zijn voorbeelden van systeemproblemen die vragen om interventies op de hoogste hefboompunten. De oorzaken zijn structureel, de verbanden complex en verweven, de oplossingen vereisen het bevragen van fundamentele aannames over groei, eigendom en publieke waarden. Maar de oplossingen die doorgaans volgen — meer geld, nieuwe regelgeving, een taskforce — zijn vaak lage hefboompunten die het systeem en de paradigma's die het systeem produceren, ongemoeid laten.

Ook dit raakt aan bewustzijn. Wie een systeem wil veranderen, is er doorgaans zelf onderdeel van en kijkt er dus nooit van buitenaf naar. Dat geldt ook voor politici. Daarmee ontstaat dezelfde vraag als op de andere schaalniveaus: kunnen degenen die het systeem willen veranderen ook het paradigma bevragen waaruit hun eigen denken over die verandering voortkomt? [14]

Drie schaalniveaus, één mechanisme: of het nu gaat om een directeur in een coachingsgesprek, een leiderschapsteam dat innovatie wil of een politiek systeem dat zichzelf in stand houdt, de hefboom en degenen die hem bedienen, zijn niet onafhankelijk van elkaar.

Drie lenzen op hetzelfde verschijnsel

Meadows, Kegan, Cook-Greuter en Scharmer zijn geen bouwstenen die samen één structuur opleveren, maar drie lenzen op hetzelfde verschijnsel, elk met een eigen brandpunt en beperkingen. Hun kracht is dat ze over elkaar heen kunnen worden gelegd. Meadows kijkt naar het systeem en ziet waar de hefboompunten liggen. Kegan en Cook-Greuter kijken naar de mensen in dat systeem en laten zien hoe de structuur van hun bewustzijn bepaalt welke hefboompunten ze kunnen bereiken.

Scharmer kijkt naar de beweging die nodig is om dieper te kunnen interveniëren. Kegan en Lahey voegen daar met Immunity to Change een extra laag aan toe: een instrument om zichtbaar te maken waarom die beweging zo moeilijk is.

De praktische implicatie is ongemakkelijk. Je kunt een leiderschapsteam trainen in systeemdenken. Je kunt Meadows' hefboompunten benoemen en interventies ontwerpen, maar zolang de mensen aan tafel hun eigen paradigma niet als object kunnen waarnemen, zullen ze vanuit de structuur van hun bewustzijn consequent interveniëren op de punten die dat paradigma bevestigen. Bovendien ligt aboutism op de loer: het verschijnsel dat Cook-Greuter beschrijft waarbij kennis over een theorie niet doordringt in de structuur van het eigen betekenisgeven. Een team dat de taal van systeemdenken spreekt, kan die taal en kennis als extern raamwerk hanteren zonder dat er iets verandert aan de manier waarop het zelf betekenis geeft. Kennis over het paradigma is niet hetzelfde als het kunnen zien van het eigen paradigma.

Systeemverandering zonder verticale ontwikkeling is niet onmogelijk — systemen kunnen veranderen om redenen die niets met bewustzijn te maken hebben — maar wordt kwetsbaar wanneer de mensen die het systeem leiden hun eigen paradigma niet als object kunnen waarnemen. De kans dat een systeem terugvalt in het oude paradigma neemt toe wanneer degenen die het leiden dat paradigma nog niet kunnen zien. De drie lenzen bieden geen garantie. Ze geven hooguit richting. Soms net genoeg om de goede vraag te stellen.

Wat dit betekent voor de praktijk

Voor transformatieve coaching heeft dit essay een belangrijke consequentie: de vraag naar verandering is altijd ook een vraag naar bewustzijn. Wie vraagt om systeemverandering zonder bereid te zijn de eigen form of mind onder de loep te nemen, begint met het inrichten van zijn woning nog voordat de architect de eerste ontwerpschets heeft gemaakt.

In de praktijk betekent dit dat de interventievraag — waar grijpen we in? — altijd wordt voorafgegaan door de ontwikkelingsvraag: vanuit welk bewustzijn opereren

wij? Een leiderschapsteam dat dit onderscheid serieus neemt, stelt andere vragen: wat moeten we veranderen, en welke aannames sturen ons denken daarover? En ook: waarom lukt de verandering niet, en welk paradigma beschermt zichzelf door haar te vertragen?

Dat is de beweging van parameters naar paradigma's: van ingrepen in het systeem naar inzicht in de structuur waaruit het systeem is opgebouwd. Dit vraagt van de coach of adviseur die deze beweging wil ondersteunen niet alleen kennis van de modellen — dat zou opnieuw aboutism zijn — maar ook een eigen bewustzijn dat voldoende ontwikkeld is om grote aannames te kunnen zien, ook als die verpakt zijn in de taal van strategie, urgentie of organisatiebelang. Je kunt iemand met een self-authoring form of mind helpen zijn eigen kader te versterken, maar om hem dat kader als object te laten zien, is een verder ontwikkelde vorm van bewustzijn nodig. Dit is geen hiërarchie van mensen, maar een beschrijving van wat het werk vraagt.

Een laatste kanttekening voor wie werkt met een andere verandermethode dan Theory U: de drie lenzen in dit essay zijn geen pleidooi voor een specifieke aanpak. Meadows beschrijft waar verandering plaatsvindt in een systeem, ongeacht de methode waarmee je probeert te interveniëren. Verticale ontwikkeling beschrijft wie in staat is op die plaatsen te interveniëren. Ook dit is methodiekonafhankelijk. Of je nu werkt met bijvoorbeeld Appreciative Inquiry, een systemische opstelling of een eigen werkwijze: de vraag waar je ingrijpt en vanuit welk bewustzijn je dat doet, blijft relevant. De hoe kan wisselen; de waar en de wie niet.

Slotwoord: de drempel

Er is een moment in elk coachingstraject dat ik herken, ook al kondigt het zich telkens anders aan: het moment waarop iemand stopt met het beschrijven van het systeem en begint te zien dat hij zelf onderdeel is van wat hij beschrijft.

Dit moment wordt door Meadows, Kegan, Cook-Greuter en Scharmer elk op hun eigen manier beschreven. Meadows noemt het het vermogen om paradigma's te transcenderen — hefboom 1, het hoogste punt op haar lijst, dat ze zelf nauwelijks

uitwerkt omdat ze weet dat het zich niet laat beschrijven, alleen beleven. Kegan noemt het de overgang naar de self-transforming form of mind. Cook-Greuter geeft dat terrein een gezicht: de Construct-aware mens die zijn eigen paradigma en ook de constructies waarmee hij überhaupt naar de werkelijkheid kijkt als object ziet. Scharmer noemt het Presencing: aanwezig zijn bij wat er wil ontstaan, zonder het te willen sturen vanuit wat al bekend is.

Alle vier beschrijven ze iets vergelijkbaars. Toch bedoelen ze iets anders. Meadows kijkt naar systemen en ziet mensen. Kegan en Cook-Greuter kijken naar mensen en zien systemen van betekenisgeven. Scharmer kijkt naar de beweging tussen de twee en vraagt hoe die te faciliteren is. Faciliteren kan, maar daadwerkelijk belichamen vraagt tijd.

Kegans en Cook-Greuters theorie heeft een richting, een telos (doel). Maar wie bepaalt dat hogere stadia beter zijn? De beschrijving van de self-transforming form of mind is voor een groot deel geschreven door mensen die zichzelf daarin herkennen. Dat is echter geen reden om de theorie te verwerpen, maar wel om haar losjes vast te houden. Zoals Cook-Greuter zelf schrijft: later is niet gelukkiger. Het is ruimer. Of dat altijd een zegen is, is een vraag die open blijft.

Michel de Montaignes levensmotto was 'Que sais-je?' — Wat weet ik eigenlijk? [15] Het is een vraag die op het eerste gehoor eenvoudig klinkt, en toch is het leven naar die vraag allesbehalve dat. Ze vraagt om de bereidheid om op de drempel van het eigen kader te staan en te kijken naar wat er aan de andere kant ligt, ook als dat zicht ongemakkelijk is.

Dat is de architectuur van transformatie. Niet een model of methode, maar een beweging — van buiten naar binnen, van symptoom naar paradigma, van weten naar het bevragen van wat je weet.

Checklist: vragen om mee te werken

De onderstaande vragen volgen de beweging van het essay: van buiten naar binnen, van symptoom naar paradigma. Ze hebben geen goede antwoorden nodig, maar wel eerlijke antwoorden. Het verschil tussen de twee is de ruimte waar verandering begint.

Voor de individuele leider

1. Wat zou je verliezen als je die verandering werkelijk doorvoert? Wat bescherm je daarmee?
2. Welke aanname over de wereld maakt dat verlies zo bedreigend? Is die aanname waar?
3. Wanneer heb je voor het laatst een standpunt herzien op grond van iets wat je niet wilde horen?
4. Wat weet je over deze situatie dat je nog niet bereid bent onder ogen te zien?

Voor het leiderschapsteam

1. Welke spanning in dit team wordt steeds opgelost in plaats van gedragen? Wat vertelt die spanning over het paradigma?
2. Wie in dit team zegt wat anderen niet durven zeggen? Hoe wordt die persoon bejegend?
3. Als dit team over vijf jaar terugkijkt: wat zal het herkennen als de echte oorzaak van de huidige impasse?
4. Welk paradigma beschermt zichzelf door deze verandering te vertragen?

Voor de systeeminterventie

1. Op welk hefboompunt richt de voorgestelde interventie zich? Is dat het punt waar de oorzaak zit, of waar de symptomen zichtbaar zijn?
2. Welke aannames over groei, macht of controle zijn zo diep ingebed in dit systeem dat ze als werkelijkheid worden behandeld?
3. Zijn de mensen die dit systeem willen veranderen in staat om het paradigma te bevragen waaruit hun eigen denken over die verandering voortkomt?
4. Wat zou er mogelijk worden als het paradigma zelf ter discussie stond?

Noten

- [1] Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., en Behrens, W. W. (1972). *The Limits to Growth*. Universe Books. Het rapport liet voor het eerst op mondiale schaal zien hoe complexe systemen zich verzetten tegen lineaire interventies. De politieke reactie op het rapport — ontkenning, marginalisering, en uiteindelijk incorporatie in bestaande paradigma's over groei — is zelf een illustratie van 'policy resistance' op het hoogste schaalniveau.
- [2] Meadows, D. H. (1999). *Leverage Points: Places to Intervene in a System*. The Sustainability Institute. Herdrukt in: Meadows, D. H. (2008). *Thinking in Systems: A Primer*. Chelsea Green Publishing. Zie ook: donellameadows.org.
- [3] Meadows stelt dat paradigma's de bron van systemen zijn, de set gedeelde ideeën en aannames die de doelen, regels en structuren van een systeem produceren. Ze zijn notoir moeilijk te veranderen, maar als ze veranderen, verandert al het andere ook.
- [4] Kegan, R. (1982). *The Evolving Self: Problem and Process in Human Development*. Harvard University Press. Zie ook: Kegan, R. (1994). *In Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life*. Harvard University Press. Voor een toegankelijke introductie: Garvey Berger, J. (2013). *Changing on the Job: Developing Leaders for a Complex World*. Stanford University Press. Zie ook: [Key Concepts for Understanding the Work of Robert Kegan](#) (Jennifer Garvey Berger).
- [5] Cook-Greuter, S. R. (2013). *Nine Levels of Increasing Embrace in Ego Development: A Full-Spectrum Theory of Vertical Growth and Meaning Making*. Prepublicatieversie, herzien december 2013. Cook-Greuter bouwt voort op het werk van Jane Loevinger. Haar Maturity Assessment Profile (MAP) is de empirische basis voor de stadia. Waar Kegan zich primair richt op de cognitieve structuur van het bewustzijn, beschrijft Cook-Greuter het ego als geheel: de samenhang van denken, voelen en handelen als geïntegreerde eenheid van betekenisgeven. Zie ook: [Theory Of Vertical Growth And Meaning Making](#).
- [6] Cook-Greuter omschrijft *aboutism* als het fenomeen waarbij iemand een theorie intellectueel volledig beheerst zonder dat die is doorgedrongen in de structuur van zijn betekenisgeven. Het onderscheid tussen espoused theory en theory-in-action raakt hetzelfde fenomeen vanuit een andere invalshoek. Zie: Argyris, C., en Schön, D. (1977). *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. Jossey-Bass.

- [7] Cook-Greuter (2013), p. 22–24. Ze tekent aan dat dit stadium in westerse organisaties vaak als problematisch wordt gezien, terwijl het vanuit het oogpunt van de ontwikkelingspsychologie een noodzakelijke overgang is.
- [8] Kegan, R., en Lahey, L. L. (2009). *Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization*. Harvard Business Press.
- [9] Scharmer, C. O. (2016). *Theory U: Leading from the Future as It Emerges*. Berrett-Koehler Publishers. Zie ook: Scharmer, C. O., en Kaufer, K. (2013). *Leading from the Emerging Future*. Berrett-Koehler Publishers.
- [10] Kühl, S. (2020). *The Blind Spots in Theory U: The Reconstruction of a (Change-) Management Fashion*. *Journal of Change Management*, 20(3), p. 229–252. Kühl publiceert zijn kritiek ook in het Duits als: *Die vier blinden Flecken der Theorie U. Systeme*, 2016. Voor de beschrijving van Scharmers taal als cryptoreligieus: Coghlan, D., en Rigg, C. (2012). *Presencing as a Relational Practice*. *Action Research*, 10(3), p. 251–263.
- [11] Jen, N. (2018). *Design Thinking is Bullshit*. Lezing gegeven op de 99U Conference, New York, 2018.
- [12] Scharmer verwijst in *Theory U* (2016) naar zeven leiderschapscapaciteiten die moeten worden gecultiveerd: Holding the space, Observing, Sensing, Presencing, Crystallizing, Prototyping en Performing.
- [13] Cook-Greuter stelt dat het minimaal een jaar van een goed ontworpen ontwikkelingsprogramma kost om een verschuiving te bewerkstelligen en dat zelfs dan onzeker is of het het programma was of andere factoren die de beweging veroorzaakten. Zie: Cook-Greuter (2013), p. 8, en Garvey Berger, J. (2013), hoofdstuk 6.
- [14] Meadows beschreef dit patroon in *Thinking in Systems* (2008) en in verschillende essays over de verhouding tussen systeemdenken en persoonlijke ontwikkeling. Haar observatie dat de meest hardnekkige paradigma's die zijn waaruit de mensen opereren die het systeem willen veranderen, is een van de minst geciteerde maar meest relevante inzichten uit haar werk.
- [15] Michel de Montaigne (1533–1592) publiceerde zijn *Essais* in drie boeken tussen 1580 en 1588. De vraag *Que sais-je?* functioneerde als zijn persoonlijk devies: niet-weten is geen eindpunt, maar de voorwaarde voor werkelijk onderzoek.

Biografieën

Susanne Cook-Greuter (1947) is een Zwitsers-Amerikaanse ontwikkelingspsycholoog en zelfstandig onderzoeker, coach en adviseur. Ze bouwde voort op het pionierswerk van Jane Loevinger, die in de jaren zestig en zeventig de eerste empirisch gefundeerde beschrijving van ego-ontwikkeling publiceerde. Cook-Greuter verfijnde en verdiepte dat werk tot een volwaardig negen-stadiamodel dat niet alleen de cognitieve maar ook de emotionele en gedragsmatige dimensies van volwassenwording beschrijft. Haar *Nine Levels of Increasing Embrace in Ego Development* (2013) is het meest geciteerde en meest gebruikte overzichtswerk in het veld. Ze ontwikkelde ook het Maturity Assessment Profile (MAP), een meetinstrument waarmee het centrum van zwaartekracht van iemands betekenisgeven empirisch kan worden bepaald.

Robert Kegan (1946) is een Amerikaans ontwikkelingspsycholoog en emeritus hoogleraar aan de Harvard Graduate School of Education. Hij is een van de grondleggers van de constructief-ontwikkelingspsychologie, een stroming die onderzoekt hoe mensen niet alleen meer leren, maar fundamenteel anders leren kijken. Zijn adult-developmenttheorie, uitgewerkt in *The Evolving Self* (1982) en *In Over Our Heads* (1994), beschrijft hoe het bewustzijn van volwassenen zich kan ontwikkelen langs opeenvolgende stadia van toenemende complexiteit. Samen met Lisa Laskow Lahey ontwikkelde hij de Immunity to Change-methode, beschreven in het gelijknamige boek uit 2009, dat de kloof tussen weten en doen zichtbaar maakt en een praktisch instrument biedt voor persoonlijke en organisatorische verandering.

Donella Meadows (1941–2001) was een Amerikaans systeemanalist, schrijfster en duurzaamheidswetenschapper. Ze studeerde chemie aan het Carleton College en promoveerde in biofysica aan Harvard. Als lid van het onderzoeksteam aan het MIT publiceerde ze in 1972 mede *The Limits to Growth*, dat wereldwijd discussie ontketende over de grenzen van economische groei. Haar latere werk richtte zich op de vraag hoe systeemdenken toegankelijk kon worden gemaakt voor een breder publiek. Haar postuum verschenen *Thinking in Systems: A Primer* (2008) is uitgegroeid tot een standaardwerk. Het essay *Leverage Points: Places to Intervene in a System* (1999), dat centraal staat in dit essay, schreef ze aanvankelijk als intern

werkdokument. Het bereikte een publiek dat ver buiten de kring van systeemdenkers reikte.

Otto Scharmer (1961) is een Duits-Amerikaanse actieonderzoeker en senior lecturer aan het MIT Sloan School of Management. Hij is oprichter van het Presencing Institute en een van de meest invloedrijke stemmen in het debat over leiderschap en systemische verandering. Zijn Theory U, uitgewerkt in *Theory U: Leading from the Future as It Emerges* (2016) en *Leading from the Emerging Future* (2013, samen met Katrin Kaufer), beschrijft hoe individuen en organisaties kunnen leren opereren vanuit een diepere bron dan de patronen uit het verleden. De U-beweging — van Downloading via Presencing naar het in de wereld brengen van nieuwe mogelijkheden — is inmiddels toegepast in leiderschapsprogramma's, overheidstrajecten en maatschappelijke veranderprocessen wereldwijd.

Bronvermelding

- Argyris, C., en Schön, D. (1977). *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. Jossey-Bass.
- Coghlan, D., en Rigg, C. (2012). *Presencing as a Relational Practice*. *Action Research*, 10(3), 251–263.
- Kühl, S. (2020). *The Blind Spots in Theory U: The Reconstruction of a (Change-) Management Fashion*. *Journal of Change Management*, 20(3), 229–252.
- Cook-Greuter, S. R. (2013). *Nine Levels of Increasing Embrace in Ego Development: A Full-Spectrum Theory of Vertical Growth and Meaning Making*. Prepublicatieversie, herzien december 2013.
- Garvey Berger, J. (2013). *Changing on the Job: Developing Leaders for a Complex World*. Stanford University Press.
- Kegan, R. (1982). *The Evolving Self: Problem and Process in Human Development*. Harvard University Press.
- Kegan, R. (1994). *In Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life*. Harvard University Press.
- Kegan, R., en Lahey, L. L. (2009). *Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization*. Harvard Business Press.
- Loevinger, J. (1976). *Ego Development: Conceptions and Theories*. Jossey-Bass.

- Meadows, D. H. (1999). *Leverage Points: Places to Intervene in a System*. The Sustainability Institute.
- Meadows, D. H. (2008). *Thinking in Systems: A Primer*. Chelsea Green Publishing.
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., en Behrens, W. W. (1972). *The Limits to Growth*. Universe Books.
- Montaigne, M. de (1580–1588). *Essais*. Nederlandse vertaling: De essays (Boom, 2004).
- Scharmer, C. O. (2016). *Theory U: Leading from the Future as It Emerges*. Berrett-Koehler Publishers.
- Scharmer, C. O., en Kaufer, K. (2013). *Leading from the Emerging Future*. Berrett-Koehler Publishers.
- Storm, M. S. (2026). *Transformatieve coaching en verticale ontwikkeling: context, architectuur en belichaming*. markstorm.nl.
- Wilber, K. (2000). *Integral Psychology: Consciousness, Spirit, Psychology, Therapy*. Shambhala Publications.

Over Mark Storm

Als zelfstandig senior executive coach en leiderschapsadviseur combineert Mark conceptueel denken met filosofische twijfel en praktische wijsheid. Hij voelt zich het meest thuis op de randen en in de tussenruimtes. De kern van zijn werk is kijken, bevragen en doorgronden — mensen laten pauzeren en nadenken over wat ze zien en ervaren, en over wie ze zijn en kunnen zijn. Mark vertaalt klassieke wijsheid naar de hedendaagse leiderschapspraktijk, met respect voor traditie en gevoel voor haar grenzen.

markstorm.nl