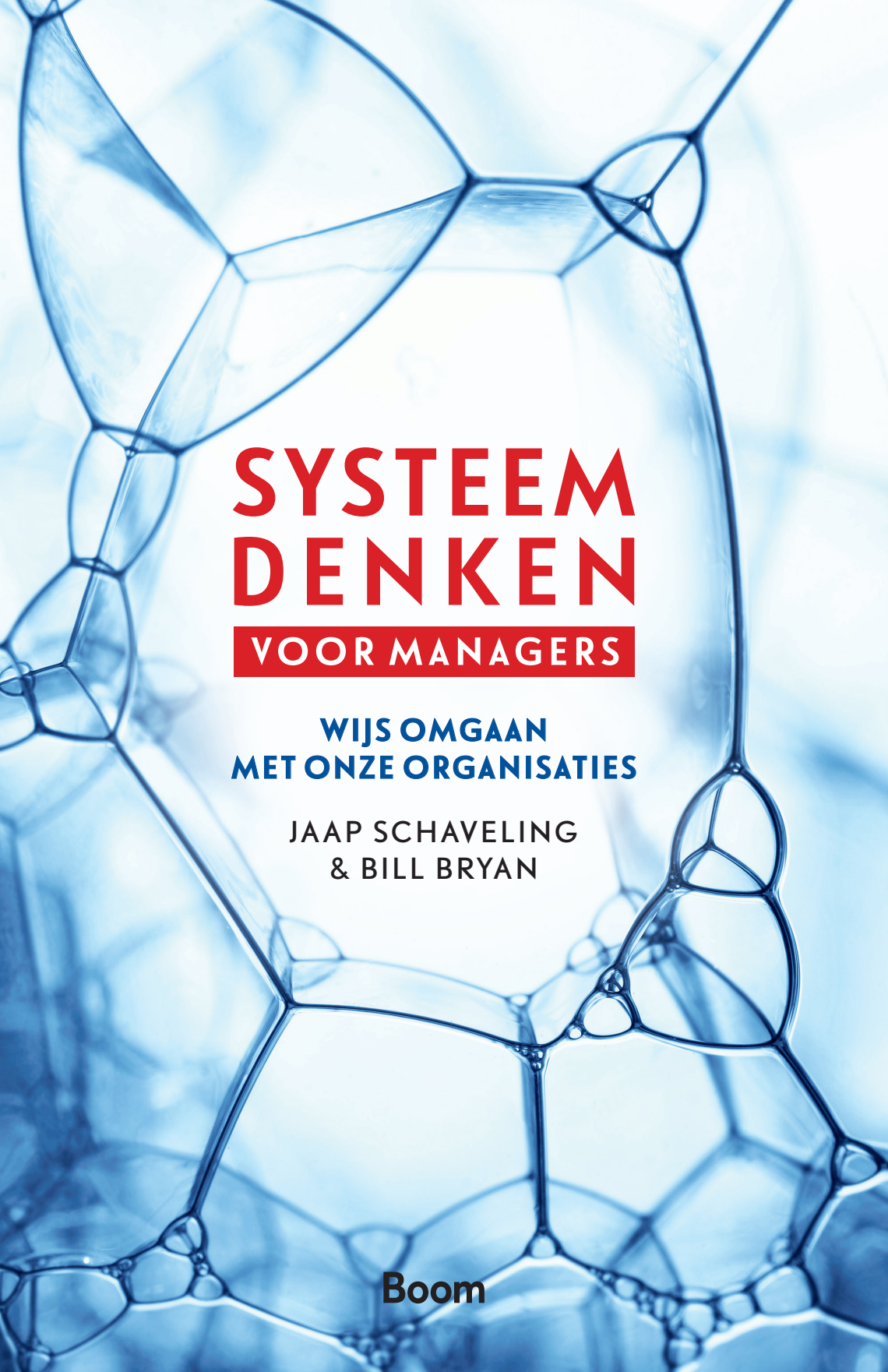


A microscopic view of plant cells, showing a network of cell walls forming a honeycomb-like structure. The cells are filled with a light blue liquid, and the overall image has a soft, ethereal quality with a light blue background.

SYSTEEM DENKEN

VOOR MANAGERS

**WIJS OMGAAN
MET ONZE ORGANISATIES**

**JAAP SCHAVELING
& BILL BRYAN**

Boom

Systeemdenken voor managers

Wijs omgaan met onze organisaties

Jaap Schaveling en Bill Bryan

Boom

Inhoud

Inleiding	7
1 Management: wijs omgaan met dilemma's	11
Wat is systeemdenken?	11
De evolutionaire erfenis	15
De basisdilemma's van organisaties	16
Omgaan met dilemma's: wijsheid en leiderschap	21
Wijs omgaan met organisaties	23
2 De systemische kijk op organisaties	25
Versterkende effecten: waarom lopen dingen uit de hand?	25
Balancerende effecten: waarom komt de zaak niet in beweging?	30
Het 'eigen stoepje'-syndroom	33
Ongeduldige managers scheppen chaos	35
3 Het waardecreatiemodel	41
Hoe werkt het waardecreatiemodel?	41
Strategische functietypologie	45
Voorbeelden van waardecreatieloops	47
Wijs omgaan met de versterkende loop	53
Valkuilen	54
4 Bedreigingen voor het businessmodel: niet verder kijken dan de volgende drinkplaats	55
Grenzen aan de groei	56
Lapmiddelen	60
Overbevissing	66

5 Bedreigingen voor het businessmodel: niet ver genoeg om je heen kijken	71
Verslaafd aan symptoombestrijding	72
Escalatie	78
Onbedoelde tegenstanders	83
Vertrouwen als basis voor samenwerking	90
6 Bedreigingen voor het businessmodel: realiteitsangst	93
Glijdende normen	94
Succes voor de succesvollen	99
Gemiste groeikans	105
7 Reflexen van de systeemdenker	111
Ken de waardecreatieloop van de organisatie	111
Denk holistisch	112
Maak een eerlijk assessment van de huidige situatie	112
Ontdek de onbesproken aannamen	113
Verifieer of je wel over hetzelfde praat als de ander	114
Breng 'the system in the room', zorg voor perspectiefwisselingen	116
Richt je op fundamentele oplossingen	118
Gebruik geen grotere hamers	118
Ga op zoek naar hefbomen	119
Stel regelmatig de standaardvragen van de systeemdenker	120
8 De patronen in vogelvlucht	121
Formuleer de waardecreatieloop van de organisatie	122
Patronen die ontstaan doordat we niet verder kijken dan de volgende drinkplaats	124
Patronen die ontstaan doordat we niet ver genoeg om ons heen kijken	129
Patronen die ontstaan door realiteitsangst	135
De patronen van ons functioneren in één oogopslag	139
Referenties	143

Inleiding

‘Ja, we moeten er zeker binnenkort tijd voor uittrekken om te onderzoeken waar dit probleem vandaan komt, maar wat gaan we nu doen om het op te lossen?’ We denken vaak dat we alleen nuttig bezig zijn als we iets dóén. Maar het is juist deze mindset die ons regelmatig in de problemen brengt, of liever gezegd: ons er steeds weer in terugbrengt. Dit boek gaat over de noodzaak om het doen even uit te stellen. Om de tijd er nú voor uit te trekken om te onderzoeken wat er werkelijk aan de hand is. In dit boek lees je welke vragen je aan jezelf moet stellen om tot een productieve mix van actie en reflectie te komen.

Organisaties kunnen alleen tot een blijvende prestatieverbetering komen als ze hun tijd niet hoeven te besteden aan het steeds opnieuw oplossen van dezelfde, terugkerende problemen. Soms lijken oplossingen problemen eerder te verergeren dan dat ze die verhelpen. En soms lijken organisaties eindeloos rondjes te rennen in een tredmolen van steeds hetzelfde probleem – oplossing – probleem – oplossing – en weer hetzelfde probleem.

Een voorbeeld van hoe een bedrijf zichzelf volledig kan uithollen door van het ene probleem naar het andere te hollen, stond in de *NRC* van 16 mei 2015. In een interview vertelt Kees van Lede dat hij het verzoek om president-commissaris te worden van technisch dienstverlener Imtech, accepteerde in de veronderstelling dat de situatie slecht was, maar repareel. ‘De werkelijkheid was onwaarschijnlijk veel slechter.’ Het bedrijf stond op het punt om te kiepen en er was een radicale verandering nodig

van werkelijk alle bedrijfsprocessen. Ondanks veel kunst- en vliegwerk is dat helaas niet gelukt. Imtech als geheel is inmiddels over de rand van de afgrond gegaan.

In de voorgaande periode was Imtech door acquisities heel snel gegroeid en was de aandacht van de leiding niet meer gericht op het doel van de onderneming, maar op het managen van de dagelijkse problemen. Daarbij gold waarschijnlijk ook voor Imtech: 'Je hebt gelijk, we moeten er zeker binnenkort tijd voor uittrekken om het probleem wat verder uit te diepen, maar wat gaan we nú doen?' En vervolgens ging men over tot de orde van de dag. Tot hetzelfde probleem, misschien in een andere gedaante, het werk weer onderbrak. En intussen knaagde het aan de wortels van de organisatie.

Om deze manier van werken te veranderen, is een andere vorm van leiderschap nodig. Er is behoefte aan mensen die niet alleen doen wat goed is voor henzelf, maar die zich tevens afvragen of dat wat zij willen ook goed is voor de omgeving. Systeemdenken helpt mensen en organisaties om te zien wat de mogelijke consequenties zijn van hun handelen. Daarmee leren zij zich beter af te stemmen op die omgeving en zich daaraan aan te passen.

De competentie *systemisch denken* maakt het mogelijk om problemen op te lossen door de oorzaken aan te pakken en om het leiderschap te tonen dat daarbij hoort. De ideeën in dit boek zijn inmiddels over de hele wereld toegepast, van Zuid-Afrika tot het Midden-Oosten, van India, Hongkong en Maleisië tot de Verenigde Staten, Australië enzovoort. Ze worden zowel in non-profit- als in profitorganisaties gebruikt en zowel in kleine als in wereldwijd opererende organisaties. De grondleggers van het gedachtegoed zijn vooral Peter Senge en Michael Goodman geweest.

De basis voor dit boek is het boek *Systeemdenken – Van goed bedoeld naar goed gedaan*, dat met tien herdrukken al jaren in de Nederlandse lijst van bestsellers voor management staat en nu op de Engelstalige markt uitkomt. Die publicatie geeft de lezer een degelijke inleiding en de tools om systeemdenken zelf toe te passen. In *Systeemdenken voor managers* zijn alleen de elementen opgenomen die relevant zijn voor managers om meer systemisch naar hun werk en organisatie te kijken. Het is een prak-

tijkgericht boek dat ertoe moet bijdragen dat organisaties ophouden met rondjes rennen in de tredmolen van probleem – oplossing – probleem. Door systeemdenken centraal te stellen in hun probleembenadering, raken zij beter afgestemd op hun omgeving, nu en in de toekomst.

Er is behoefte aan mensen die de complexiteit en de dieperliggende patronen van onze snel veranderende werkelijkheid kunnen zien. Mensen die hun wilskracht gebruiken om wijs te handelen. Dat wil zeggen dat zij de momenten in het leven zien waarop zij een waardevolle bijdrage kunnen leveren die voor onze samenwerkings- en samenlevingsverbanden en de wereld op langere termijn gewenst zijn, en de moed en competenties hebben om die momenten te pakken. Systemisch denken is van belang om wijs om te gaan met onze organisaties.

1

Management: wijs omgaan met dilemma's

Er doet zich een probleem voor dat de organisatie veel geld kost. Elke dag dat het langer duurt voor het is opgelost, neemt de schade toe. Wat doe je: kies je snel voor een oplossing of neem je de tijd om te onderzoeken wat de werkelijke oorzaak van het probleem is? Systeemdenken helpt je om wijs om te gaan met dergelijke dilemma's.

Wat is systeemdenken?

Systeemdenken betekent inzien dat je nu eens niet moet dóén, maar moet dénken. Het is een methode om zicht te krijgen op de complexiteit in organisaties, of breder: sociale systemen. Sociale systemen bestaan voor het grootste deel uit vaste patronen. Dat zijn patronen waarvan we ons vaak niet bewust zijn: we zijn erin vastgeknoot, we raken ermee vergroeid. En daardoor merken we niet op wat er voor onze eigen ogen gebeurt.

Hierdoor is het mogelijk dat een organisatie wordt overvallen door een gebeurtenis die een buitenstaander allang heeft zien aankomen. Het lijkt voor de organisatie alsof de zaken er plotseling heel slecht voorstaan, terwijl het proces al geruime tijd gaande was. Dat gebeurt bijvoorbeeld als er in een organisatie steeds minder aandacht is voor kwaliteit. Een enkele klant loopt weg, een volgende ook en ineens is het mis. Vaak hebben de mensen binnen de organisatie het patroon niet gezien, omdat ze iedere gebeurtenis op zich hebben beschouwd:

‘Ach, die ene klant ...’

Patronen bouw je samen met je omgeving op. Als weglappende klanten onderdeel worden van je referentiekader, ben je vastgeknoot geraakt in een patroon en ben je er niet meer van bewust.

Naar het geheel kijken

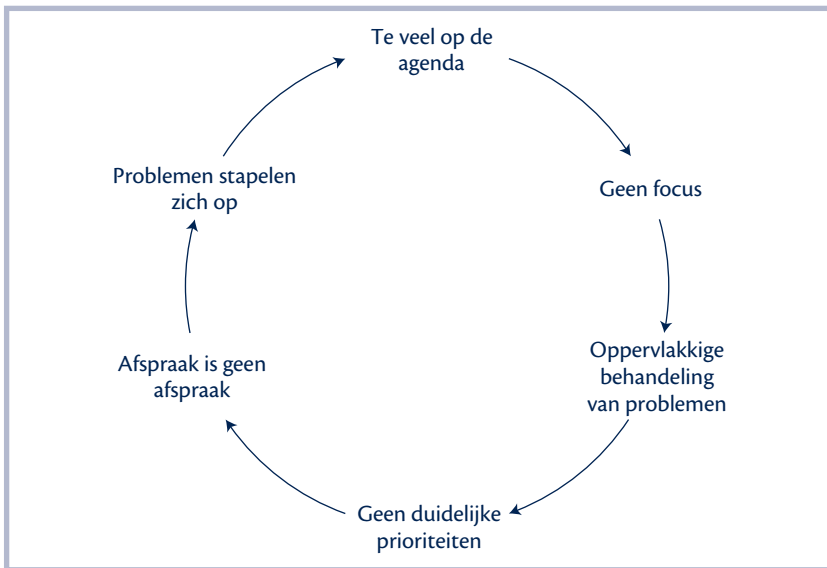
Een simpel voorbeeld van systeemdenken in de praktijk is analyseren hoe mensen omgaan met werkdruk. In vrijwel alle organisaties komt het wel eens voor: plotseling loopt de werkdruk op. Een tijdje geleden kon je het werk aan, maar nu loopt het over je bureau heen en het wordt steeds erger. Je hebt geen tijd om dingen fatsoenlijk af te werken en je kunt je afspraken niet nakomen, net als anderen, die het ook te druk hebben. Vaak wordt er dan binnen de groep gepraat over een uitweg, en wordt er plechtig beloofd dat voortaan de afspraken zullen worden nagekomen. Er wordt gekozen voor afspraken als aangrijpingspunt, omdat daar de meeste pijn gevoeld wordt. Het grappige is dat als je bordjes met ‘afspraak = afspraak’ ziet verschijnen in kantoren en vergaderruimten, je ervan op aan kunt dat dat niet het geval is...

Een systeemdenker kijkt in dat geval naar het geheel. Zo’n probleem zou er dan kunnen uitzien als in figuur 1.1.

Alle verschijnselen hangen waarschijnlijk samen in een oorzakelijk verband. Als we die samenhang zien, kunnen we ook wat genuanceerder over oplossingen nadenken. Het inzicht in de samenhang tussen de verschijnselen maakt het mogelijk om effectief in te grijpen. Het aantal mogelijke oplossingen wordt vergroot. In dit geval is het waarschijnlijk verstandig om afspraken te maken over prioriteiten en consequent de prioriteitenlijst af te werken.

Ongewenste neveneffecten

In de inleiding van dit boek las je het voorbeeld van Imtech, een bedrijf dat van het ene probleem naar het andere holde. Eigenlijk zette Imtech voortdurend lapmiddelen in. Het ging daarbij vooral om acquisities: tachtig in tien jaar tijd! Maar die lapmiddelen hadden een tegengesteld



Figuur 1.1 Analyse van werkdruk

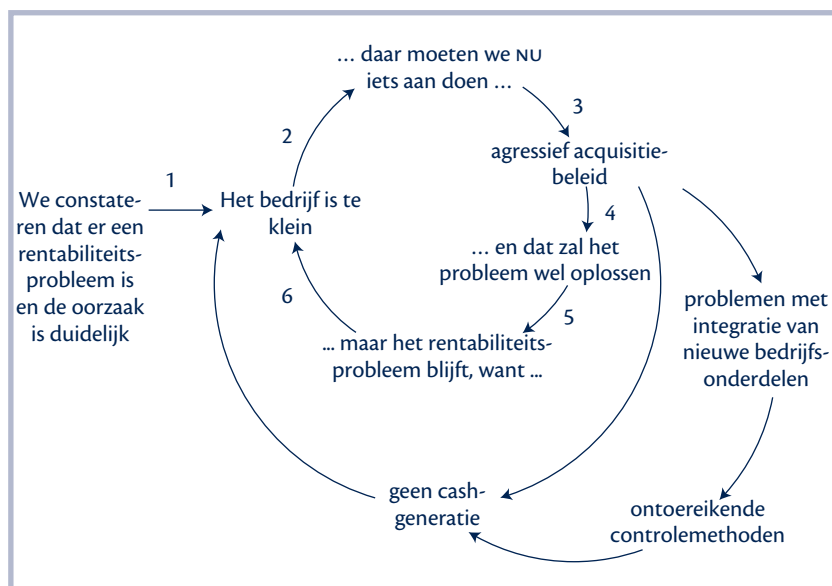
effect. In plaats van sterker te worden door de acquisities, kwam Imtech aan de rand van de afgrond te staan.

Imtech vergrootte waarschijnlijk de problemen door een verkeerde redenering. Een denkfout die we vaak maken. We denken: dit is een probleem, daar moeten we *nú* iets aan doen. Daarbij volgen we bijvoorbeeld onbewust de denkstappen 1 t/m 6 van figuur 1.2.



Figuur 1.2 Zes denkstappen

Maar waar we even geen rekening mee houden, is dat acquisities wel eens allerlei onvoorziene neveneffecten zou kunnen hebben op langere termijn, zoals figuur 1.3 laat zien.



Figuur 1.3 Niet-voorziene neveneffecten

Helaas is het ook met Imtech als geheel slecht afgelopen. Niet-systemisch denken kan leiden tot faillissementen, verstoorde arbeidsrelaties en andere vervelende situaties die diepe wonden kunnen achterlaten.

De onderliggende dynamieken achterhalen

Systeemdenken gaat over het herkennen van patronen op ons werk en in ons dagelijks leven. Het is een bekende en goed onderzochte methode om complexiteit in organisaties in kaart te brengen en de oorzaken van hardnekkige, steeds terugkerende problemen en patronen te achterhalen. De methode is een belangrijk hulpmiddel om een gedeeld beeld te krijgen van de onderliggende dynamieken die de huidige situatie veroorzaken. Door met de andere betrokkenen de verschillende visies op de dy-

namiek en samenhang in het systeem te bespreken, kun je gezamenlijk tot heldere voorstellen voor actie komen.

De evolutionaire erfenis

De meeste managers weten best dat ze meer systemisch zouden moeten denken, maar in de dagelijkse praktijk vinden ze dat best lastig. Als jij dat ook zo ervaart, heb je een goed excuus: het is de schuld van de evolutie. Het is nog maar vijfhonderd generaties – circa tienduizend jaar – geleden dat onze verre voorouder op zoek naar eten in een oogwenk moest beoordelen of de schaduw achter het bosje zijn lunch was, of dat hij de lunch van die schaduw zou zijn. Vluchten of vechten. Als je te vaak vlucht, kom je om van de honger. Als je de situatie verkeerd beoordeelt, word je opgegeten. Om te overleven was het essentieel dat je direct een scherp oordeel over de situatie had op basis van heel weinig gegevens. Reflectieve personen die even wat tijd uittrokken om te bedenken wat die schaduw kon betekenen, werden nooit oud genoeg om kinderen te krijgen.

Zonder die snelle reacties van onze voorouders waren wij er niet geweest. Maar het probleem is dat wij diezelfde eigenschappen nu nog steeds hebben, terwijl de omgeving sterk veranderd is. Onze voorouders leefden in een relatief eenduidige omgeving en ze waren meer met het heden bezig dan met de toekomst. Tegenwoordig is onze omgeving complexer en moeten we verder vooruitdenken. De menselijke hersenen en vaardigheden hebben zich grotendeels ontwikkeld in de tijd dat de mens in kleine groepen van jagers en verzamelaars leefde. Zowel emotioneel als rationeel is de mens hierdoor gevormd, en we hebben nog nauwelijks de tijd gehad om onze ‘mentale hardware’ – de bouw van de hersenen – en onze ‘systeemsoftware’ – de manier waarop we onze hersenen gebruiken – aan te passen aan landbouw- en veeteeltgemeenschappen, laat staan aan de wereldwijde industriële samenlevingen van vandaag. Kort samengevat: de evolutie heeft een mensheid voortgebracht die toegerust is op snelheid en actie in plaats van reflectie, op korte- in plaats van langetermijndenken, met een beperkte in plaats van brede scope.

Je zou kunnen zeggen dat we ons als holbewoners aardig redden in een complexe, technische omgeving, maar dat we emotioneel toch maar gewoon holbewoners zijn gebleven! Onze emotionele en sociale interactie is heel veel complexer geworden. We hebben contact met veel meer mensen en onze acties hebben vaak consequenties voor een veel verder weg liggende toekomst. Het is maar de vraag of de goede eigenschappen van toen ons nu nog steeds helpen: direct je oordeel klaar hebben en heel snel reageren op de sterkste prikkel kan nu juist nadelig zijn.

De basisdilemma's van organisaties

In het dagelijks leven én in de managementpraktijk gaan de basiskeuzes in essentie over (1) tijd en tijdshorizon, (2) de scope in termen van organisatie en plaats, en (3) hoe we omgaan met de realiteit. In plaats van bewuste keuzes te maken, vluchten we vaak weg van de realiteit. Liever dan de realiteit onder ogen te zien, geven we ons over aan mooie visies en wishful thinking. Als het te moeilijk, te gevaarlijk, te onbekend wordt, steken we vaak de kop in het zand. We zijn het niveau van de mossel die zich sluit bij onrein water vaak nog niet ontstegen.

Kies je voor de korte of de lange termijn?

Als je aan rokers vraagt waarom ze niet stoppen, antwoorden ze meestal iets als: 'Ik kan het niet.' Ze bedoelen: 'Ik ben niet bereid om de kortetermijnkick van het roken op te geven (of de kortetermijnafkickverschijnselen te accepteren) voor een langetermijngezondheidseffect.' Vergelijkbaar daarmee is dat in de laatste jaren pijnlijk aan het licht is gekomen dat de meeste regeringen de financiële situatie van hun land uit de hand hebben laten lopen. Daardoor zijn we in een crisis verzeild geraakt waar we voorlopig nog niet uit zijn.

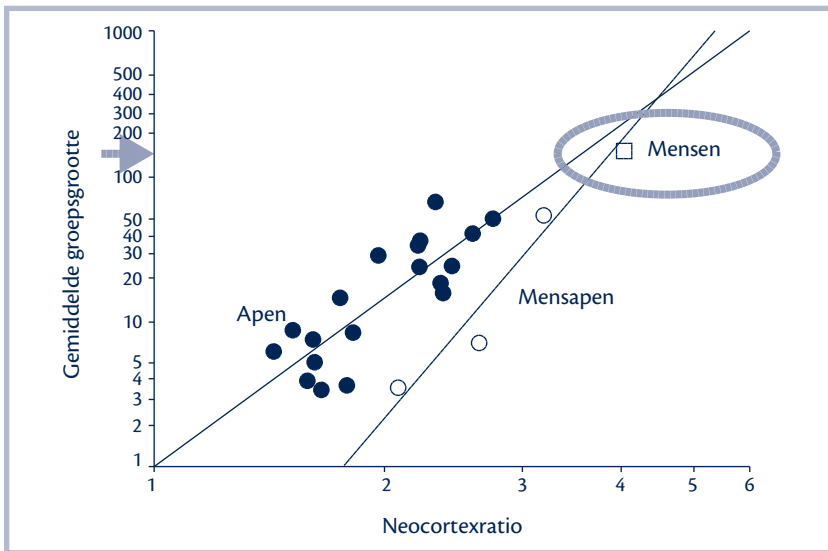
Steeds als er de keuze is tussen een symptoom snel verhelpen of het structureel voorkomen, kiezen we voor het eerste. Pas als het niet anders kan ... en dan nog kost het moeite. Een brandweerman of reddingswerker die met gevaar voor eigen leven zijn werk doet, wordt als een held beschouwd. Een ambtenaar die de voorschriften op het gebied van vei-

ligheid komt controleren, vinden we een vervelende zeurkous. Zelfs het drama van de vuurwerkramp in Enschede op 13 mei 2000 heeft het volgende drama van de cafébrand in Volendam in de nieuwjaarsnacht van 2000 op 2001 niet kunnen voorkomen. Ook de brand in het cellencomplex van Schiphol op 27 oktober 2005 eiste weer elf levens. En ook die ramp heeft waarschijnlijk niet veel gevolgen gehad voor de naleving van voorschriften. Zo zal ook de ramp met het cruiseschip Costa Concordia voor de kust van Toscane in januari 2012 er zeker niet voor zorgen dat alle nieuwe passagiers voor het verlaten van de haven een veiligheidsoefening krijgen en het is nog maar de vraag of zelfs de volledige bemanning die training krijgt. Wij zijn echt kortetermijnwezens!

Zo kun je een onafzienbare rij voorbeelden noemen, waarin de lange termijn verwaarloosd wordt ten behoeve van de korte termijn. Mensen zitten nu eenmaal actiegericht in elkaar en ze dóén liever iets dan te wachten – zelfs als ze weten dat doen weinig helpt. Door onze genetische programmering laten we bij dilemma's de korte termijn bij voorkeur zwaarder wegen. 'Wat kunnen we er nú aan doen?' Liever snelle, gemakkelijke oplossingen die op korte termijn lucht geven, dan de echt gewenste (maar soms zeer harde) oplossing voor het probleem. Die schuiven we liever over onze tijdshorizon. Wie dan leeft, die dan zorgt. En als het een beetje meezit, is dat dan iemand anders.

Kies je voor de beperkte of voor de brede scope?

De evolutie heeft ons niet voorbereid op een brede scope. Erger nog: onze hersenomvang limiteert de groep waarmee we zinvol kunnen omgaan tot maximaal zo'n honderdvijftig personen. Dat heeft Dunbar (2003) heel mooi in beeld gebracht in een grafiek waarin hij het relatieve neocortexvolume (dat wil zeggen: het neocortexvolume gedeeld door het volume van de rest van de hersenen) afzet tegen groeps grootte; zie figuur 1.4. De neocortex betreft het evolutionair gezien nieuwste deel van onze hersenen en is betrokken bij de hogere functies, zoals redeneren, abstract denken en taal.



Figuur 1.4 Groeps grootte versus hersenvolume (met toestemming van Dunbar overgenomen, enkele aanvullingen door de auteurs; zie Dunbar, 2003 en Barrett et al., 2002)

Vandaar ook dat wij van nature kiezen voor de beperkte scope (minder dan honderdvijftig personen) en niet de brede scope. Er is dus sprake van een mismatch tussen waar we tot nu toe voor geselecteerd zijn en de huidige omgeving – een omgeving die steeds complexer wordt, al was het alleen maar doordat de wereldbevolking nog steeds in hoog tempo toeneemt, waardoor stedelijke agglomeraties ontstaan die alle mense-lijke maat hebben verloren.

Die beperkte scope maakt dat mensen voor zichzelf kiezen, als het erop aankomt. Dat is overigens niet alleen negatief. Het positieve is dat hierdoor vernieuwende ideeën ontstaan, variatie en diversiteit. Entrepreneurs zijn in eerste instantie individuen met een goed idee, die ervoor kiezen om al hun energie te gebruiken om dat idee in de markt te zetten. Maar zonder groep kan een mens niet overleven; daarom zijn de harde entrepreneurs ook lid van verenigingen of andere groepsverbanden. Mensen leefden vroeger in heel kleine gemeenschappen, waarin ze sterk afhankelijk waren van elkaar. Voor die kleine gemeenschappen zijn onze

hersens geschikt. Maar dat betekent ook dat we bij een probleem geneigd zijn een probleemveld zo te definiëren, dat we het gemakkelijk kunnen overzien. Anders gezegd: de systeemgrenzen worden zo dichtbij gelegd, de scope wordt zo beperkt gehouden, dat we het probleem in één oogopslag kunnen overzien. Enkele voorbeelden:

- Voedselhulp is begonnen met de probleemdefinitie: 'Er is geen voedsel.' Pas toen voedsel sturen niet bleek te helpen, is de definitie verruimd naar: 'De structurele voedselvoorziening schiet tekort.'
- Als mensen op een afdeling langs elkaar heen werken, is de probleemdefinitie vaak: 'Er wordt te weinig als team gewerkt.' De oplossing is dan 'teambuilding', een goudmijn voor consultants! Pas als dat niet blijkt te helpen (meestal dus) wordt de scope verruimd naar: 'Zijn onze missie, visie, strategie en procedures voor iedereen helder?'
- Als een medewerker niet goed functioneert, is de diagnose vaak: 'Hij moet wat meer opleiding hebben.' Als dat geld is uitgegeven en het resultaat tegenvalt, wordt pas de probleemstelling verruimd naar: 'Hebben wij wel een goed plan voor coaching en mentoring?', of: 'Zit die medewerker wel op de goede plaats?', of: 'Is de afdelingschef wel geschikt voor zijn functie?'

Hoe vaak komt het niet voor dat we op een probleem springen en er pas na enige tijd achter komen dat er wel wat meer aan de hand was dan we op het eerste moment dachten, en dat we dus onze aanpak moesten bijstellen? We kiezen voor de (schijn)overzichtelijkheid, want die geeft ons de mogelijkheid om snel iets te doen wat we zelf begrijpen. Dat kunnen onze hersenen aan. De scope verbreden kost juist veel moeite en energie, dus dat doen we liever niet.

Maar als je als systeemdenker nu wél de scope wilt verbreden, hoe doe je dat dan? Hoe ruim moet je kijken? Wat zijn de juiste systeemgrenzen? Daar is geen eenduidig antwoord op, maar je kunt wel een vuistregel aanhouden: je moet ze zo wijd kiezen dat je het probleem voor een belangrijk gedeelte omvat en zeker stelt dat je de kern van het probleem te pakken hebt, en zo krap dat je er iets aan kunt doen. Je hoeft overigens niet het probleem in al zijn details te overzien, maar wel zo ver dat je de reikwijdte kunt inschatten van de acties die je gaat ondernemen. En

wees je ervan bewust dat je evolutionair geprogrammeerd bent om de scope te beperkt te houden. Als je daar rekening mee houdt, vergroot je de kans dat je behapbare en zinvolle systeemgrenzen vaststelt.

Realiteitsangst: kies je voor fantasieën of voor de realiteit?

Zoals gezegd is het niet gemakkelijk om de huidige situatie eerlijk en open te beoordelen. Op angst en onzekerheid reageren mensen (vaak onbewust) met beschermingsmechanismen die het zicht op de realiteit ontnemen. Een heel gewoon defensiemechanisme is bijvoorbeeld dat je teruggrijpt op iets wat je kent en begrijpt. Op die manier blijf je dicht bij de oplossingen en ideeën die je kent, terwijl het vaak juist veel beter is om je open te stellen voor andere ideeën.

Een ander beschermingsmechanisme is om de wereld te segmenteren in 'wij' en 'zij', bijvoorbeeld 'zij uit Londen', 'zij van het hoofdkantoor, en wij van het werk'. Als je de wereld zo opdeelt, verlies je het zicht op het geheel. Je verschuilt je voor de realiteit dat niet alleen 'zij' verantwoordelijk zijn voor het probleem, maar 'wij' ook. Op die manier heb je de realiteit verwisseld voor een schijnwereld met zekerheden, met als nuttige bijkomstigheid dat je de schuld van je afschuift. Een voorbeeld van een dergelijke vlucht voor de realiteit is het functioneren van een 'managementteam' dat geen echt team vormt, maar een verzameling mensen die de belangen van hun eigen afdeling behartigen. De mt-leden ervaren de relatie tussen de afdelingen, de samenhang, als complex en lastig. En die relatie wordt voor hen nog moeilijker gemaakt, doordat ze geen formele zeggenschap hebben over die andere afdelingen. Zo kan bijvoorbeeld de productiemanager vinden dat de verkoopafdeling vaak meer belooft aan klanten dan de organisatie kan waarmaken. Vanwege die ingewikkelde relatie beperkt iedereen zich tot de eigen afdeling, want daar is het werk al lastig genoeg. Mensen beperken zich tot hun eigen segment, in plaats van ook aandacht te geven aan de complexiteit van het geheel. En zo hebben ze een deel van de realiteit uit het oog verloren.

In normale situaties hebben mensen een rationele manier van werken, maar bij onzekerheid gaan ze vaak 'alsofgedrag' vertonen, waaruit blijkt

dat ze de realiteit niet meer onder ogen (willen) zien. Ook dat is een verdedigingsmechanisme: ze doen alsof ze een probleem oplossen, maar in werkelijkheid vermijden ze het. Een organisatieadviseur gaat bijvoorbeeld heel hard werken, om maar niet te hoeven voelen dat hij eigenlijk geen antwoord heeft op de ontwikkelingen in zijn branche. Hij doet alsof hij goed bezig is, maar gaat totaal de verkeerde kant op. En ook het inhuren van adviseurs en interim-managers is soms alsofgedrag. Het lijkt alsof de organisatie adequaat met een taak bezig is ('We hebben een deskundige ingehuurd.'), maar in werkelijkheid zou ze zich moeten afvragen waarom de organisatie en het management niet zelf in staat zijn om het vraagstuk op te lossen. Met zelfreflectie en zelfkritiek zou de organisatie in staat zijn om niet alleen de huidige, maar ook toekomstige taken aan te pakken, zonder hulp van externen. Door te doen *alsof* ze goed bezig is, hoeft de organisatie de realiteit niet onder ogen te zien, die ze als te moeilijk, te beangstigend, te confronterend ervaart.

Heel ernstig wordt het als je jouw eigen alsofgedrag ontkent als je ermee geconfronteerd wordt. Als buitenstaanders je wijzen op evidente waarnemings- of interpretatiefouten van toetsbare gegevens en je ontkent dat dat fouten zijn, dan heb je jezelf opgesloten in een schijnwereld, in een mentale gevangenis waaruit ontsnappen heel moeilijk is. Een typisch symptoom hiervan is vluchten in grootse fantasieën en onmogelijke doelen, zoals het willen behoren tot de top vijf van de wereld als relatief kleine Nederlandse bank.

Omgaan met dilemma's: wijsheid en leiderschap

Korte of lange termijn? Beperkte of brede scope? Fantasie of realiteit? Dat zijn de basisdilemma's van het leven. Om daarmee om te gaan, zijn wijsheid en leiderschap nodig. De mensen die nu een belangrijke bijdrage aan de samenleving kunnen leveren, zijn mensen die:

- enerzijds met beide benen in de lokale gemeenschap staan, de 'stam', en die op klassiek menselijk niveau met anderen communiceren;
- anderzijds via hun verbondenheid met de *global village* in hun lokale gemeenschap de openheid scheppen en de input leveren die tot vooruitgang leidt.

Wat is wijsheid?

Omdat we te maken hebben met een ingebouwde beperking van onze hersenen, moeten we manieren vinden om met die beperking om te gaan, juist nu de mogelijkheden exponentieel toenemen om met iedereen op ieder moment te communiceren. De enige manier om deze evolutionaire erfenis te ontlopen, is door bewust afstand te nemen van de impuls om te dóén, door time-outs of reflectiemomenten in te bouwen. Problemen zijn soms lastig te doorgronden, doordat er een afstand in tijd en ruimte is tussen oorzaak en gevolg. Door de tijd te nemen, kun je die relatie beter beoordelen en de omvang van het probleem beter overzien. Dat is wijsheid.

De rol van onpartijdige derde spelen, is een andere vorm van wijsheid. Daarmee stimuleer je het proces van reflectie in een groep. Een onpartijdige derde is essentieel voor de analyse en beschrijving van de huidige situatie. Bij veranderingsprocessen, waarin altijd verschillende partijen hun eigen belangen hebben, is die rol eveneens belangrijk. Maar wees je ervan bewust dat de anderen druk op je zullen uitoefenen om je onpartijdigheid te laten varen en in hun kamp te komen.

Wijsheid betekent afstemming op het gehele systeem; dat wil zeggen: die acties uitvoeren die voor het systeem op langere termijn gewenst zijn. Toegepast op de managementpraktijk heet wijsheid ook wel *goed rentmeesterschap*. Goed rentmeesterschap vertoon je door beter te denken en te handelen op de volgende dimensies (Karssing, 2011):

- *Breder*, door meer waarden te respecteren en oog te hebben voor de belangen van de overige betrokken partijen, en met meer perspectieven en alternatieven rekening te houden.
- *Dieper*, door beter rekening te houden met het verleden en de gevolgen op lange termijn.
- *Rijker*, door aanvullende argumenten te gebruiken om beslissingen te onderbouwen.
- *Beter verdedigbaar*, door het gedrag te baseren op goede argumenten en daarbij rekening te houden met de verwachtingen van andere betrokkenen.

Systeemdenken en leiderschap

Hoe onze hersenen werken, is een samenspel van hoe het brein zich in de loop van de evolutie heeft ontwikkeld, en de ervaringen en denkwijzen die we daar zelf gedurende ons leven aan toevoegen. Onze evolutionair bepaalde manier van denken beïnvloedt onze persoonlijke denkpatronen sterk. Systeemdenken is een hulpmiddel om een nieuwe manier van denken de kans te geven naast die evolutionair oude denkpatronen.

Systeemdenken helpt mensen op deze manier om die momenten in het leven te zien waarop ze een waardevolle bijdrage kunnen leveren die voor het systeem op langere termijn gewenst is. En het geeft hun de moed en vergroot de competentie om die momenten te pakken. De combinatie van dat inzicht en die moed en competentie kenmerken goed leiderschap. Systeemdenken vergroot dus het leiderschap in organisaties, zowel bij leiders als bij medewerkers.

Wijs omgaan met organisaties

De doelstelling van systeemdenken is dat we wijzer leren omgaan met onze organisaties. Daarvoor is een nieuwe vorm van leiderschap nodig. Een vergelijking met het leiderschap aan boord van een schip maakt dat duidelijk. Wie heeft daar de leidersrol: de kapitein, de navigator, de roerganger? Dat zijn allemaal belangrijke rollen, maar degene die al deze rollen mogelijk maakt, is de ontwerper van het schip. Niemand heeft zo veel invloed op wat het schip kan en wat er aan boord gebeurt, als de ontwerper (zie Senge, 1995). De ontwerper beïnvloedt alle aspecten van het schip: de aantrekkelijkheid, de wendbaarheid, de veiligheid bij probleemsituaties en bijvoorbeeld de mogelijkheid om andere mensen te ontmoeten in uitnodigende ruimtes. Maar wie van de mensen die aan boord gaan, realiseert zich dat?

Het werk aan het ontwerp van de organisatie – ook wel *sociale architectuur* genoemd – is zelden zichtbaar, dat vindt achter de schermen plaats. Wat we nu zien, is het resultaat van werk dat in het verleden is uitgevoerd. En het werk dat nu wordt verricht, zal in de toekomst zijn vruchten afwerpen. Het ontwerpwerk op structuurniveau is misschien

niet het meest in het oog springende werk, maar wel het werk met de grootste hefboomwerking, ook als iemand anders er het applaus voor krijgt. Het ontwerp van de sociale structuur en de werkprocessen is het meest relevante werk voor de kwaliteit van systemen – en daarmee voor de kwaliteit van werk en leven. Een goede leider focust op die vaak niet direct zichtbare sociale architectuur.

In de huidige samenleving, met haar vrijwel onbeperkte mogelijkheden om informatie te verspreiden, hebben we niet zozeer behoefte aan charismatische leiders als wel aan mensen met leiderschapskwaliteiten, die anderen helpen structuur te scheppen in dat te grote aanbod. Het is de structuur van het communicatieaanbod die acties coördineert zonder dat opdrachten hoeven te worden gegeven. Niet de keuze maken vóór anderen, maar mét hen. Leiderschap gaat over het analyseren van situaties, ook lokaal, op je eigen plek, over het nadenken en over het vormgeven van je eigen omgeving. Systeemdenken haalt het denken uit het patroon van reageren en brengt het tot ‘Waarom gebeurt het?’.

Wijs omgaan met organisaties betekent dat je je richt op de lange termijn. Helaas zijn de meeste beloningssystemen gericht op de korte termijn en op symptoombestrijding. Daarom gaan promoties in bedrijven vaak naar de beste probleemoplossers, de snelle reageerders, en niet noodzakelijkerwijs naar degenen die breder, dieper, rijker en meer verdedigbaar denken. Terwijl dat nu juist een vorm van leiderschap is waar organisaties en de samenleving behoefte aan hebben. Uiteindelijk gaat het bij systeemdenken om het stimuleren van wijsheid: wijs denken en handelen, dat een paar stappen verder gaat dan de *quick fix* om snel het probleem van tafel te krijgen. Dit betekent wijs omgaan met de basisdilemma's van het leven:

- Korte versus lange termijn.
- Beperkte scope versus brede scope.
- Fantasie versus realiteit.

Organisaties en de samenleving van nu en de toekomst hebben mensen met leiderschapskwaliteiten nodig die creëren in plaats van reageren, op lange termijn *naast* die van de korte termijn en breed denken in plaats van met een beperkte reikwijdte. Systeemdenken helpt daarbij.

Managers lijken soms eindeloos rondjes te rennen in een tredmolen van steeds hetzelfde probleem – oplossing – probleem – oplossing – en weer hetzelfde probleem. Ze blussen brandjes, bestrijden symptomen, maar vinden nooit het definitieve antwoord. Sterker nog, vaak gaat het van kwaad tot erger. Dat komt door de menselijke eigenschap om bij dilemma's voor de korte termijn en een beperkte scope te kiezen, en doordat het moeilijk is om de realiteit onder ogen te zien.

Om dat te doorbreken en beter samen te werken, zijn er mensen met leiderschap nodig. Mensen die de complexiteit van de snel veranderende werkelijkheid kunnen zien. *Systeemdenken voor managers* helpt je om je blik te verruimen en problemen in hun volledige context te bekijken. Dat is nodig om de werkelijke oorzaken in kaart te brengen en oplossingen te vinden die ervoor zorgen dat het probleem niet terugkeert.

- **HERKEN NEGEN PATRONEN DIE HET BUSINESSMODEL VAN ORGANISATIES BEDREIGEN**
- **ONTDEK STRATEGIEËN VAN AANPAK**
- **MAAK JE DE REFLEXEN VAN EEN SYSTEEMDENKER EIGEN**

Systeemdenken voor managers is gebaseerd op de evergreen *Systeemdenken*. Van goed bedoeld naar goed gedaan. In deze versie voor managers staat de praktische toepassing van systemisch denken centraal. Het boek leert je om wijs om te gaan met dilemma's en het leiderschap te tonen dat daarbij hoort.



JAAP SCHAVELING is associate professor Cooperation and Leadership aan Nyenrode Business Universiteit.

BILL BRYAN is zelfstandig adviseur.

