

## Management

### Kijken naar wat je niet kunt zien

**Of het nou je werk is, je relatie of de opvoeding van je kinderen, alles wordt een stuk makkelijker als je de samenhangen kunt zien. Systeemdenken als de oplossing voor al uw problemen.**

*Dominique Haijtema*

Wij denken verkeerd. Albert Einstein onderkende al vroeg de tragiek van onze denkstijl: "Problemen die werden veroorzaakt door onze huidige manier van denken kunnen niet worden opgelost door hetzelfde soort denken." Wij zijn bijna allemaal vooral getraind in het 'analytisch denken'. Van probleem naar oplossing, van A naar B naar C. En daar zit dan ook meteen het grootste probleem. Zo zit de wereld niet in elkaar. Die is veel complexer. Ruim honderd managers zijn naar het Hilton hotel in Soestduinen gekomen voor de 'opmerkelijke prestatieverbetering dankzij systeemdenken' die de uitnodiging van trainingsbureau Nieuwe Dimensies belooft. Maar de spreker – de Vlaamse consultant en auteur Jan Bommerez – tempert meteen eventuele hooggespannen verwachtingen. Op deze 'doorbraakavond' zullen de deelnemers niet meteen leren om systematisch in plaats van analytisch te denken. Ook zwaarwegende organisatieproblemen krijgen ze vanavond niet opgelost. Maar als je – en wie wil dat niet? – meer uit je potentieel en dat van je medewerkers wilt halen, zul je er toch aan moeten geloven en een begin maken. Wat is systeemdenken dan precies? Peter Senge schreef er in 1992 een invloedrijk boek over: *De vijfde discipline*. De gangbare methode om complexe problemen op te lossen, is ze op te splitsen in deelproblemen. Hierdoor zijn ze weliswaar beter te begrijpen, maar raakt tevens de samenhang met het grotere geheel verloren, met als gevolg een grotere kans op verkeerde beslissingen. Systeemdenken is een hulpmiddel om de grote patronen te herkennen en te veranderen. Systeemdenken valt uiteen in twee aspecten: het zien van onderlinge verbanden in plaats van een lineaire opeenvolging van oorzaak en gevolg, en het zien van processen van verandering in plaats van momentopnames. Een nadere analyse van systemen leidt tot de ontdekking dat bepaalde patronen steeds terugkeren. Deze 'archetypen' stellen ons volgens Senge in staat om problemen effectiever aan te pakken en aldus lerende organisaties te bouwen. Jan Bommerez begint met het meest complexe systeem dat we denken te kennen: de menselijke hersenen. Die bestaan uit 100 miljard cellen waarvan het aantal mogelijke verbindingen groter is dan het aantal atomen in het universum. Een systeem houdt zichzelf in stand door de samenwerking van zijn delen. Het is volgens Bommerez de relatie tussen de delen die de kracht bevat, niet de delen op zich. Zo is een keuken pas meer dan een losse verzameling van gereedschappen als een mens de keuken gebruikt.

## Algoritmes

Laten we systeemdenken vooral simpel houden. Op de tafels in de eetzaal ligt een kleine verrassing in een papieren zakje op de deelnemers te wachten. Een bekend speeltje dat in de jaren tachtig voor veel frustratie zorgde: de Rubik-kubus. Wie heeft er niet urenlang gedraaid om tenminste één vlak met dezelfde kleur vierkantjes te krijgen – en uiteindelijk opgegeven.



Delftweg 345  
3046 NH Zweth (Rotterdam)  
T 010 247 07 15 | F 010 247 07 16  
info@1e-verdieping.nl  
www.1e-verdieping.nl

de eerste verdieping

training | coaching

Maar als we het onderliggende systeem kennen, is de oplossing dichtbij. De eerste Rubik-kubus-kampioen uit 1982 Jessica Fridrich was dan ook geen wonderkind, maar een systeemdenker. Door 53 algoritmes (stapsgewijze procedures om een probleem op te lossen) te gebruiken loste zij de kubus op in gemiddeld zeventien seconden. Er gaat een hele wereld voor je open als je systeemdenken toepast, is de overtuiging van de sympathieke en charismatische Bommerez. Of het nou je werk is, je relatie of de opvoeding van je kinderen, alles wordt een stuk makkelijker als je de samenhangen kunt zien. Waar management van oudsher is gericht op beheren en regelen, zou het in de toekomst meer systeemdenken moeten zijn. De manager als beheerder van verschillende systemen. Geen makkelijk taak, weet hij uit ervaring. "De mens is weliswaar omringd door systemen, maar is behoorlijk systeemblind," zegt de consultant. "Net als de vis die geen weet heeft van het bestaan van de oceaan. Er zijn veel dingen die wij niet kunnen zien, maar dat betekent niet dat ze er niet zijn. Zoals bijvoorbeeld de verwachtingen die jullie hebben van vanavond." Mensen zijn systeemblind op verschillende manieren. We weten niet wat zich precies in China afspeelt en toch heeft dat een enorme invloed op de westerse manier van zakendoen. Ook relaties tussen mensen zien wij niet, die zijn er al omdat wij allemaal met elkaar zijn verbonden. Er zijn ook zelden losse gebeurtenissen: je moet meestal de voorgeschiedenis kennen om het hele verhaal te begrijpen. Dat veel medewerkers niet weten waar ze in een organisatie aan bijdragen is volgens Bommerez ook een teken van systeemblindheid. "We reageren vooral op gebeurtenissen en creëren te weinig omdat we de systemen die aan het werk zijn onvoldoende kennen. Om systeemdenken toe te passen moet je je eerst bewust zijn van alle systemen. Net als elke relatie tussen mensen begint systeemdenken met het kijken." Wie heeft er niet al tegen een deur geduwd terwijl die naar binnen opengaat of menig gevecht met zijn computer gevoerd. Allemaal omdat we niet begrijpen hoe het werkt. Hoogste tijd om je niet meer te laten leiden door gebeurtenissen en zelf het heft in handen te nemen. Anders interpreteer je alle gebeurtenissen binnen jouw bestaande kaders en ben je onnodig beperkt. "Als je echt verandering wil moet je de structuur veranderen," stelt Bommerez. De meeste veranderingen slagen dan ook niet in organisaties omdat veel zaken onzichtbaar blijven. "Een manager die op de werkvloer komt zal veel weerstand ervaren omdat medewerkers bang zijn voor hem en de context waarbinnen managers en medewerkers opereren erg van elkaar verschilt." Systemen worden gedreven door principes. En die zijn onvermurwbaar. Zoals de zwaartekracht. "Als ik mijn microfoon loslaat zal die ongetwijfeld op de grond en niet in de lucht belanden", roept Bommerez. Hij verwijst vervolgens naar de zeven effectieve eigenschappen van Stephen Covey. Een proactieve houding en van afhankelijkheid, naar onafhankelijkheid en uiteindelijk de stap maken naar verbondenheid. Covey is volgens Bommerez dan ook het prototype van een systeemdenker. Wie zijn werk leest zal zelden denken: "Dat is nieuw" of "Dat heb ik nog nooit gehoord." En toch valt alles op zijn plaats en lijkt het doodsimpel.

### **Antidepressiva**

Tijd voor een spelletje. Vier teams van managers moeten een puzzel oplossen terwijl de andere deelnemers de teamleden observeren. De puzzel is een landkaart van de VS waarbij de verschillende staten moeten worden ingevoegd. De meeste managers beginnen meteen met puzzelen. Het is tenslotte een competitie. Overleg, een leider aanwijzen, de structuur van de kaart proberen te begrijpen? Nee, dat gebeurt onvoldoende. En daar zijn dan ook de parallellen met het bedrijfsleven. Het gaat nou eenmaal een stuk sneller als je de context ziet en begrijpt. En ook niet onbelangrijk: veel managers zijn of te veel taak- of relatiegericht. Terwijl zij beiden zouden moeten zijn. Onze grootste beperking is echter te denken dat we het allemaal al weten.

Bommerez houdt het graag zo simpel mogelijk vanavond. Wat moet je doen als je vijfjarige dochter vraagt waar het beeld van de computer naartoe gaat als je de computer uitzet? Dan kan je moeilijk zeggen: "Sorry, papa is alleen getraind in analytisch denken." Door dialoog



moet je proberen dingen zichtbaar en begrijpelijk te maken. "Systeemdenken is een taal die we moeten leren. Het is een vrouwelijke taal die gaat over verbinding. Het huidige mannelijke en daarmee analytische denken heeft ons welvaart gebracht, maar geen welzijn. Ongelooflijke economische groei met medewerkers die overspannen raken of aan de antidepressiva zijn," roept Bommerez nadrukkelijk. "De volgende stap naar welzijn is systeemdenken. De enige uitweg – hoe paradoxaal dat ook lijkt – is naar binnen."

### **Systeemdenken in vijf vragen**

Als het aan Jan Bommerez ligt, gebruiken we in organisaties voortaan systeemdenken op een zelfde stapsgewijze manier als het oplossen van de kubus. Systeemdenken wordt dan vertaald in vijf vragen:

- 1 Waar willen we zijn?
- 2 Hoe zullen we weten dat we daar zijn?
- 3 Waar zijn we nu?
- 4 Hoe komen we van 3 naar 1?
- 5 Loop door alle vorige stappen: klopt het met de context?

De vijfde discipline, Peter Senge, Scriptum,  
ISBN 9071542548

*BRON: Management Team , nr. 18 – 05 november 2004*

