

Systeemdenken als onderscheidende sleutel

Als manager krijg je regelmatig te maken met het oplossen van diverse zich voortdoende uitdagingen in je bedrijf. Natuurlijk zoek je dan naar de best mogelijke oplossingen en verbeteringen. Als je samenhangen kunt zien, en leert kijken naar wat niet altijd direct en concreet zichtbaar is, worden probleemoplossing en professionalisering een stuk effectiever. Systeemdenken als sleutel tot een andere manier van kijken.

De huidige tijd waarin managers, ondernemers en medewerkers leven wordt gekenmerkt door een toenemende hoeveelheid aan informatie die op ze af komt. Nieuwe technologieën, trends en producten lijken te komen en weer te gaan. Keuzes en uitdagingen nemen toe. Managers zien door de 'bomen soms het bos' niet meer en rennen in het ergste geval achter de feiten aan blijven zich focussen op gebeurtenissen die zich voortdoen. Als manager volg je de actuele trends in je branche en vakgebied. Zo ben je actief bezig met je beleid en stuur je medewerkers wellicht naar cursussen om zichzelf steeds verder te bekwamen in hun vak. Je investeert tijd, geld en energie omdat je professionaliteit wilt of omdat je wellicht beter en sneller wilt zijn dan je concurrent. Wellicht behoort je tot één van die managers die zich dan wel eens in een moment van bezinning af vraagt waarom het dan nog steeds niet allemaal loopt zoals je zou willen of waarom het nog steeds gewoonweg niet werkt. En je wilt zo graag, want de concurrentie neemt immers, althans zo lijkt het wel, voortdurend toe. Dus focus je nog meer op de markt, doe je nog meer aan marketing en focus je daarmee nog beter op de behoeften van de klant.

Stem het intern af

Helemaal niets mis mee, als alle afzonderlijke onderdelen van de interne organisatie van je bedrijf onderling maar in een juist verband staan met elkaar. En daar schort het in de praktijk nog wel eens aan. Let wel, de interne organisatie van je bedrijf is zelden standaard uit een boekje of cursusmap te halen. Interne processen zijn door de onderliggende systeemcomplexiteit zelden overdraagbaar en worden per definitie gekenmerkt door uniciteit. Dit geldt trouwens voor alle niveaus in je bedrijf ; organisatie, team en individu. Het is een van de moderne ontwikkelingen van deze tijd; ieder systeem heeft zijn eigen unieke innerlijke kracht. Daarin ligt je daadwerkelijke onderscheidingsvermogen.

Kijk met een andere bril

Gezien de huidige snelheid van ontwikkelingen is het grote onderliggende risico aanwezig dat je steeds meer energie, tijd en geld stopt in steeds meer van hetzelfde terwijl daarin niet altijd direct de oplossing ligt. De meest voor de

hand liggende actie leidt immers niet altijd tot het meest voor de hand liggende resultaat. Als bijvoorbeeld je salesbeleid niet werkt. Kan het wel eens zo zijn dat de oorzaken daarvoor op andere deelgebieden in je bedrijf liggen. Je investeert tijd, geld en energie in sales maar vergeet daarbij bijvoorbeeld de interne communicatie of bepaalde aspecten van je personeelsbeleid of structuur aan te passen of te herontwerpen. Tijd voor een nieuw paradigma, een nieuwe bril ofwel tijd om eens anders te gaan kijken en de wereld opnieuw te leren zien. Of om in termen van Einstein te spreken; "problemen die worden veroorzaakt door onze huidige manier van denken kunnen niet worden opgelost door hetzelfde soort denken". De complexiteit van ontwikkelingen in de markt en de hiermee gepaard gaande veranderingen in de bedrijfsvoering, waarmee je als managers steeds meer mee te maken krijgt, vragen hier ook om.

Eén van die paradigma's of andere bril is het systeemdenken. Systeemdenken is gebaseerd op een vrij ingewikkelde systeemtheorie en wordt helaas zelden of nooit integraal in managementcursussen gegeven omdat het nou eenmaal praktisch gezien gemakkelijker is de focus op één detail of deelaspect te leggen. De kern van systeemdenken is tweeledig. Enerzijds wordt de focus gelegd op het kunnen zien van onderlinge circulaire verbanden in plaats van het traditionele lineaire oorzaak en gevolg denken. Anderzijds ligt het accent op het kunnen zien van processen van verandering in plaats van momentopnamen en gebeurtenissen. Binnen het systeemdenken wordt gesteld dat je individuen, teams en organisaties kunt beschouwen als systemen waarbij de afzonderlijke delen onderling afhankelijk zijn en waarbij de relaties en verbindingen tussen die delen de daadwerkelijke kracht bevat. De focus hierbij ligt dan ook vooral op het kunnen erkennen, herkennen van vaak dieperliggende patronen in het systeem en subsystemen van je bedrijf. Je focus verplaatst zich dan van een focus op concrete gebeurtenissen (reactiviteit) en zichtbare gedragspatronen (responsief) naar het kunnen zien van de onderliggende systeemstructuur (generatief). Als je de systeemstructuur en onderliggende, vaak niet zichtbare, patronen achter een voorkomend probleem of uitdaging kunt zien pas dan kun je daadwerkelijk verandering creëren en ben je daadwerkelijk in staat je op een dieper liggend niveau te onderscheiden van je concurrent. Sterker nog, pas dan ga je wellicht zien dat het mogelijk is om vanuit de eigen unieke kracht verbindingen aan te leggen op alle niveaus (individueel, team en organisatie). Verbindingen die niet zo zeer zijn gericht op angst en afscheiding (dus strijd, met de concurrent, met je medewerkers etc) maar op liefde en verbinding (synergetische verbanden die dienend zijn aan het geheel en op een dieperliggend niveau toe werken naar samenhang).

Boor verborgen vermogens aan

Systeemdenken vraagt nogal wat van managers. Gebeurtenissen en gedrag zijn immers concreet zichtbaar en direct waarneembaar. De samenhang, verbindingen en onderliggende patronen binnen de diverse systemen zijn niet altijd per definitie direct zichtbaar. Ondanks dat ieder mens dagelijks wordt omringd door diverse systemen, zijn we gemiddeld genomen redelijk systeemblind geworden en zien we niet altijd de onderliggende patronen die aan het werk zijn. Er zijn veel dingen die we niet concreet kunnen zien. Dat betekent echter niet dat ze er niet zijn. Systeemdenken vraagt dan ook vooral om het leren aanboren van de intuïtieve en emotionele vermogens in de manager. Alleen het aanboren van het analytische denkvermogen voldoet dan ook niet meer. Het onderwijssysteem waar de meeste huidige managers in zijn grootgebracht heeft als nadeel dat vooral het analytische en rationele vermogen is gestimuleerd. Het merendeel van de huidige generatie managers (en trouwens ook medewerkers) is nauwelijks bekend met de eigen innerlijke gevoelswereld, laat staan met de intuïtieve vermogens waarmee ieder mens ter wereld komt. Daarmee stuiten we tegelijk op de complexiteit van systemen en systeemdenken.

Op individueel emotioneel niveau kent de gemiddelde manager of medewerker zichzelf maar slecht. Gevoel, emoties en intuïtie is een terrein waar de gemiddelde mens zich maar nauwelijks raad mee weet. Simpelweg omdat het is afgeleerd, door scholing of door opvoeding. De gevoelsmatige menselijke capaciteit is veelal vervangen door de aanwezigheid van ineffectieve innerlijke patronen. Combineer je dat met het feit dat je medewerkers en jij als manager je veelal onbewust toch laat leiden door deze dieper werkende patronen dan ga je begrijpen hoe complex een organisatiesysteem in essentie is opgebouwd. Je medewerkers vormen immers je team en je organisatie. Zij vormen als het ware ook essentiële subsystemen in je bedrijf als systeem.

Word intuïtiever

Het bedrijfsleven wordt al doorspoeld met gedachten over intuïtief management. Intuïtie is 'in' en vormt een essentieel onderdeel om het moderne systeemdenken eigen te kunnen maken. Om als manager praktisch aan de slag te kunnen met systeemdenken is het in eerste instantie dus vooral van belang om bij 'jezelf naar binnen' te gaan. Als je jezelf als systeem kunt begrijpen en daarmee je persoonlijke innerlijke processen, vormt dat een goede basis om grotere systemen zoals een team of je bedrijf beter te kunnen doorzien op alle lagen.

Praktisch gezien kun je in eerste instantie eens proberen om de volgende keer bij een voorkomende probleemsituatie 'een stapje op zij te zetten' en eens anders te kijken naar de realiteit van je bedrijf. Stel bijvoorbeeld dat je

medewerkers niet klantgericht denken en handelen. Focus je op de gebeurtenis of op het gedrag dan ben je vooral gericht op de details in de uitvoering. Dan doen ze dit niet op de juiste wijze of beschikken ze wellicht niet over de juiste mentaliteit. Als je focust op het systeem dan ga je op zoek naar onderliggende patronen en vraag je jezelf af hoe dit kan zijn ontstaan. Doorloop dan de subsystemen in je bedrijf en onderzoek eens of ze kloppen met elkaar. Realiseer je dat de meest voor de hand liggende actie, bijvoorbeeld een klantgerichtheidstraining niet altijd direct de beste oplossing hoeft te bieden. Kijk breder en zoek vooral naar de patronen die zijn ontstaan het systeem. Pas dan kun je daadwerkelijke veranderingen creëren.

Leer je bedrijf opnieuw zien

- Focus je eens op zien van onderlinge verbanden i.t.t. oorzaak en gevolg.
- Focus je eens op het zien van processen i.p.v. op momentopnamen
- Beschouw de werkelijkheid eens als een cirkel i.t.t. een rechte lijn.
- Kijk eens naar het geheel i.t.t. de afzonderlijke delen.
- Ontdek eens een onderliggend patronen i.t.t. de focus op details en gebeurtenissen.
- Vul je analytische vermogen eens aan met je intuïtieve vermogens.

Tekst: Nathalie van Spall

Nathalie van Spall is werkzaam als consultant en coach bij MANA Advies Training & Coaching. MANA begeleidt mensen, teams en bedrijven bij groei- en veranderingsprocessen. Info: www.mana.nl, nvanspall@mana.nl, 076-5339108.