

'MECHANISTISCH DENKEN' VERSUS 'SYSTEEMDENKEN'

Anders leren denken

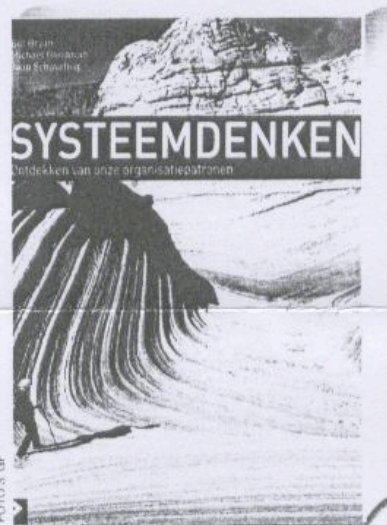
(zo ontdekt u alle relaties in het bedrijf)

Waarom daalt de verkoop, ook al stijgen de inspanningen? Waarom zijn er nog bedrijfsongevallen, ook al wordt er streng opgetreden? Vaak ligt de oplossing verborgen achter complexe relaties. 'Systeemdenken' leert ze ontdekken.

Een manager reed tevreden naar de fabriek. Gelukkig waren er al een hele tijd geen ongevallen meer geweest. Hij had dan ook kordaat ingegrepen. Na een aantal waarschuwingen had hij enkele werknemers onbetaald geschorst. Toen ook dat niet hielp, ontsloeg hij een medewerker die de veiligheidsvoorschriften aan zijn laars gelapt had. Nu liep alles vlot. Toen hij bij de fabriek kwam, sloeg de schrik hem echter om het hart: wat deden die twee ambulances daar?

Met dat dramatische bedrijfsverhaal beginnen Bill Bryan, Michael Goodman en Jaap Schaveling hun uitleg over *lapmiddelen* in het bedrijfsleven. *Fixes that backfire* luidt hun Engelse benaming van dat fenomeen: snelle, ondoordachte oplossingen kunnen vroeg of laat een vernietigende weerslag hebben. De manager dacht weliswaar dat zijn strenge aanpak van onveilig gedrag snel resultaat had opgeleverd. In werkelijkheid was het aantal ongevallen nauwelijks gedaald, alleen werden ze niet meer gerapporteerd. Uit angst hadden enkele arbeiders zelfs vakantie genomen om te verbergen dat de frees hun hand geschampt had. De echte oorzaken had de manager niet aangepakt.

Dergelijke voorbeelden van ontoereikende reacties vinden we bij de vleet in



Systeemdenken. Steeds weer valt op dat de managers zich vastberaden op symptoombestrijding storten, maar de onderliggende relaties en patronen niet zien. Het auteurs trio voert aan dat die managers zich verliezen in *mechanistisch denken*: ze denken dat deelproblemen onafhankelijk van elkaar opgelost kunnen worden. Ze gaan ervan uit dat het geheel gelijk blijft wanneer er een onderdeel vervangen wordt (zoals een radertje in een machine).

"Mechanistisch denken heeft een geweldige kracht. Het heeft ons gebracht waar we nu zijn, en dat is in zekere zin een héél eind verder dan we tienduizend jaar geleden waren. We moeten het vooral niet verleren, maar het heeft ook zijn schaduwkanten," poneren de auteurs. De noodzakelijke aanvulling noemen ze *systeemdenken*: "In systeemdenken is de focus juist wel gericht op de invloed van de relaties tussen de samenwerkende mensen en andere variabelen. Systeemdenken leert ons oorzaak-gevolgrelaties zien zoals ze vaak in de werkelijkheid zijn: complex, met terugkoppelingen en — hoewel beschrijfbaar — in hun uitkomst onvoorspelbaar." Kortom, het lineaire denken wordt vervangen door het leren ontdekken van patronen, relaties en systemen. Dat wordt uitgelegd via gecompliceerde modellen en grafieken, maar de heldere voorbeelden en geduldige ophelderingen maken het boek best verteerbaar. Zo wordt de uitgave een gids om anders te leren denken.

Luc De Decker ■

BEFAAMDE AUTEURS

- **Bill Bryan:** consultant, organiseert workshops over systeemdenken.
- **Michael Goodman:** leverde bijdragen over systeemdenken in *De vijfde discipline* (1990) van Peter Senge, volgens Harvard Business Review nog altijd een van de vijf belangrijkste managementboeken.
- **Jaap Schaveling:** verbonden aan Nyenrode Business Universiteit, organisatiecoach, geeft lezingen over systeemdenken.

Bill Bryan, Michael Goodman & Jaap Schaveling *Systeemdenken* — Ontdekken van onze organisatiepatronen. Academic Service, 214 blz., 29,95 euro.