



Begrijpen voor ingrijpen

Door systeemdenken ontdek je dat het geheel groter is dan de som der delen

Misschien herken je dit wel: een van de kinderen wordt onder schooltijd gepest – vooral tijdens het buitenspelen. Je weet wat je moet doen. Je praat met alle betrokken kinderen, maakt duidelijke afspraken en stelt regels op. Het lukt je zelfs om die regels te handhaven. Het pesten stopt, zowel op het plein als in de groep. Kortom: succes! Tot je er na een paar weken achter komt dat het pesten gewoon doorgaat en zelfs erger is: via social media!

TEKST: DOUWE BILDER EN KARIN BRASCAMP

Had je dit kunnen zien? Misschien... , maar je was zo gefocust op de situatie dat je andere gebeurtenissen niet zag.

De lerende organisatie

Dit artikel gaat over systeemdenken, ofwel: uitzoemen om het geheel te overzien en vervolgens de relaties tussen alle onderdelen te zien en te begrijpen. Je krijgt zo beter zicht op een effectievere aanpak of interventie. Je bestrijdt nu niet alleen het symptoom, maar je werkt aan een aanpak die in vergelijkbare situaties en op de langere termijn effectief is.

Dit artikel is het laatste deel van drie artikelen waarin we de kracht van de lerende organisatie uitlichten (Senge, 1990). In de eerste twee artikelen beschreven we de disciplines *persoonlijk meesterschap*, *gemeenschappelijke visie*, *mentale modellen* en *teamleren*. Een lerende organisatie heeft continu aandacht voor deze vier disciplines. De vijfde discipline, *systeemdenken*, verbindt de andere vier tot een geheel.

1 Persoonlijk meesterschap

Persoonlijk meesterschap betekent dat **jij** weet wat je belangrijk vindt in je leven en dat je door te leren en te doen dit ook kunt realiseren.

2 Gemeenschappelijke visie

De gemeenschappelijke visie is het beeld dat **teamleden** samen hebben van de toekomst. Het zijn de onderwijsdoelen die je met elkaar wilt bereiken.

3 Mentale modellen

Mentale modellen zijn beelden, veronderstellingen en verhalen die jij met je meedraagt. Deze beïnvloeden hoe **jij** handelt en naar de wereld kijkt.

4 Teamleren

Teamleren gaat over leren functioneren als een geheel. Door **samen te leren, te werken en te doen** realiseert het team de gemeenschappelijke visie.

5 Systeemdenken

De school is een systeem. Alle gebeurtenissen en activiteiten in de school beïnvloeden elkaar en hangen met elkaar samen. Systeemdenken helpt te begrijpen **hoe** alles met elkaar samenhangt.

Anders kijken

Op een schooldag gebeurt er van alles. Veel situaties doen een beroep op de leerkracht of schoolleider en vragen om (re)actie. Denk aan tegenvallende resultaten, een conflict met een collega of een kind dat wordt gepest. Doortastend optreden levert snel resultaat en lijkt het probleem op te lossen.

De kortste weg naar een oplossing lijkt inzoomen op een specifieke gebeurtenis. Focus, power, actie! Maar vaak is het probleem breder of zit er meer onder. Als dat het geval is, kan de oplossing niet eenvoudig zijn. Kies je daar toch voor, en denk je dat je het probleem hebt opgelost, dan krijg je uiteindelijk nog meer hoofdbreken, omdat er zoveel gebeurt (en nog zoveel moet gebeuren). De opbrengsten van rekenen verbeteren bijvoorbeeld niet door er *alleen* meer tijd aan te besteden. De kwaliteit van samenwerken in een team wordt niet beter door *alleen* meer overlegmomenten te plannen.

Als team kun je samen leren om situaties wél echt op te lossen, voor de lange termijn en in het hele systeem. Maar hoe doe je dat? Door systeemdenken, want dat is effectief. Het vraagt om een andere manier van kijken naar de werkelijkheid dan de actiemodus.

Wat is systeemdenken?

Systeemdenken gaat ervan uit dat alle onderdelen van de complexe organisatie 'school' niet losstaan, maar juist met elkaar verbonden zijn en elkaar beïnvloeden. Ofwel: ze vormen een systeem. Binnen dat systeem zijn talloze verbanden en relaties: tussen de groepen, de leerkrachten, de ouders, het instructiemodel, het gebouw, de buitenschoolse opvang, de leerstof, de extra ondersteuning enzovoort. Soms zijn deze verbanden direct zichtbaar, soms zijn ze pas veel later of indirect merkbaar.

Wil je begrijpen welke aanpak effectief is om pestgedrag echt een halt toe te roepen op langere termijn en in andere situaties? Of wil je begrijpen wat er nodig is om de kwaliteit van onderwijs op school te verbeteren? Of de werkdruk te verlagen? Zoom dan niet alleen in op de gebeurtenis zelf, maar zoom eerst uit. Dan krijg je zicht op alle onderdelen en gebeurtenissen die van invloed zijn.

De kern van systeemdenken is uitzoomen, want als je van een hoger perspectief kijkt naar de situatie, dan krijg je zicht op en begrip voor de relaties tussen alle onderdelen. Hierdoor voel je beter aan wat een effectieve aanpak of interventie is. Je doet dan niet alleen aan symptoombestrijding. Integendeel, je werkt aan resultaten die ook in vergelijkbare situaties en op de langere termijn effectief zijn.

Systeemdenken betekent: begrijpen voor ingrijpen. ►

Hulpmiddelen bij systeemdenken

Systeemdenken geeft dus niet onmiddellijk een serie pasklare ingrepen, maar helpt wel om een passende oplossing te vinden. Het is een manier van kijken naar de realiteit, ook als die gedeeltelijk onzichtbaar is. Dat klinkt ingewikkeld en ongrijpbaar. Daarom bestaan er diverse visuele hulpmiddelen om het systeemdenken te ontwikkelen. Ieder hulpmiddel heeft een eigen functie. Hierna bespreken we er een aantal.

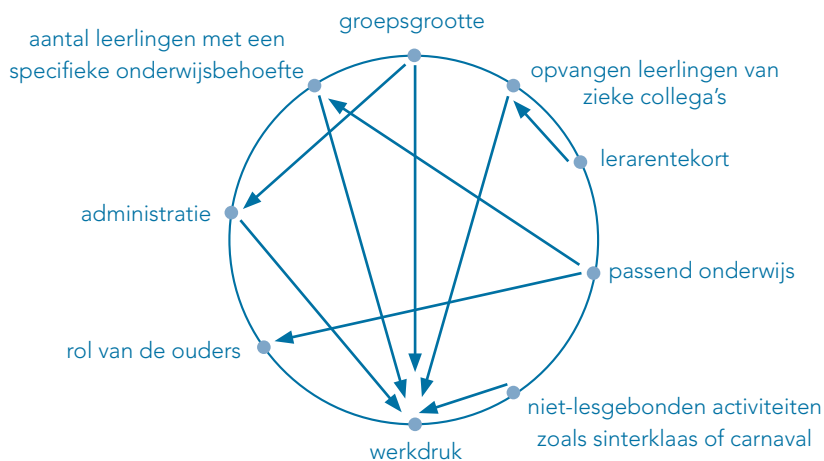
Het geheel zien

Woordspinnen, woordclusters en mindmaps helpen bij het visualiseren van de verschillende elementen in een systeem. Ze geven zicht op het grote geheel.

Relaties ontdekken

Zicht krijgen op het geheel is het begin. De volgende stap is het ontdekken van de onderlinge relaties. Die stap is de eerste op de weg van het echte systeemdenken. Geef de relaties weer met behulp van gedragspatroongrafieken en relatiecirkels. Een relatiecirkel laat niet alleen zien welke losse elementen er in het systeem aanwezig zijn, hij laat ook zien tussen welke elementen er een relatie bestaat. Dit geeft dieper inzicht in de werking van het hele systeem 'school', dus inclusief verborgen en onzichtbare delen.

Een relatiecirkel over werkdruk.



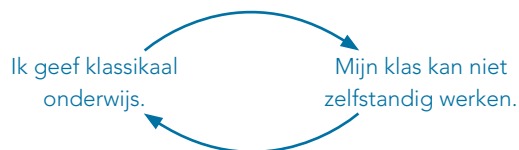
Wat een relatiecirkel *niet* doet, is laten zien *hoe* de elementen elkaar beïnvloeden. Om dat te ontdekken kun je gebruikmaken van causale lussen.

Cyclisch denken zichtbaar maken

Een ander kenmerk van systeemdenken is dat je anders kijkt naar oorzaak-gevolg situaties. We zijn gewend om lineair te denken: situatie A veroorzaakt situatie B. De praktijk blijkt echter complexer. Situatie A veroorzaakt B, maar situatie B heeft ook invloed op A. We leggen dit uit aan de hand van een voorbeeld.

Een versterkende lus.

Een leerkracht ervaart dat het zelfstandig werken niet goed verloopt. Ze doet de aanname dat de groep dit onvoldoende kan. Om toch zo veel mogelijk effectieve lestijd te creëren geeft zij steeds meer klassikaal les. Het gevolg hiervan is dat ze het probleem in stand houdt. Een oplossing kan zijn de kinderen de vaardigheden voor zelfstandig werken te leren. Dus juist minder klassikaal onderwijs en meer zelfstandige werktijd, om te oefenen.



Meer weten?

De beschreven situaties in dit artikel zijn ontleend aan voorbeelden uit het boek *Systeemdenken in een lerende school* van Jan Jutten, Natuurlijk Leren BV (2007), zie ook natuurlijkleren.org.



Lussen tekenen helpt om zicht te krijgen op de verschillende elementen, de variabelen. Letters laten zien hoe variabelen elkaar beïnvloeden. De S staat voor same (een toe- of afname van het één betekent ook een toe- of afname van het ander) en de O is van opposite (toename van de één betekent afname van de ander of andersom). Lussen met een versterkend effect krijgen de letter R (reinforcing loop). Er bestaan ook lussen waarbij de variabelen elkaar in balans houden. Deze krijgen de letter B (balancing loop).

Een school begint een plusklas om leer- en gedragsproblemen binnen de groep te verminderen. Ook brengt de leerkracht meer differentiatie in de groep. Beide interventies werken. Vanwege de goede resultaten breidt de school de plusklas uit. Onbedoeld bijeffect kan zijn: de leerkrachten ontwikkelen het mentale model 'onderwijs aan hoogbegaafde kinderen hoort buiten de groep'. Gevolg hiervan kan zijn dat meer inzet voor de plusklas leidt tot minder differentiatie in de groep.



Een causale lus over effecten en bijeffecten.

Tot slot

De voorbeelden laten zien dat systeemdenken helpt om de juiste keuzes te maken. Het geeft echter niet het antwoord op de vraag *wat* de juiste keuze is. Daarom zijn ook de andere disciplines (persoonlijk meesterschap, een gemeenschappelijke visie, teamleren en het goed omgaan met mentale modellen) nodig. Systeemdenken is de vijfde onmisbare discipline. Het maakt van de school een echte lerende organisatie die klaar is voor de toekomst!

Douwe Bilder en **Karin Brascamp** hebben ruim tien jaar ervaring als schoolleider en werken nu als bovenschools directeur voor de Stichting Delta De Bilt waar zij zich vooral bezighouden met de lerende organisatie. Daarnaast zijn zij eigenaar van *De Lerende Schoolleider: advies, coaching, interim (delerendeschoolleider.nl)*.