

**Wat blijft in jouw  
organisatie spelen,  
maar wordt nooit  
écht opgelost?**



**Een praktische toepassing van een  
systemische benadering met Het Bilt model®**

**TWST – februari 2023**

# Inleiding

Welke patronen blijven in jouw organisatie een rol spelen, maar worden nooit écht opgelost?

We zijn gewend, om allerlei zaken in kleine stukjes te knippen en ze vervolgens te bestuderen. We kijken bijvoorbeeld naar afzonderlijke afdelingen, managementteams en projecten. We analyseren de strategie, de financiën, het personeel, de processen en de ICT. De samenhang daartussen krijgt veel minder aandacht! Ook bijvoorbeeld in de strategie en de jaarplannen worden de thema's vaak apart van elkaar beschreven.

Systeemen denken is de gerichtheid om juist de onderlinge relaties te zien in plaats van losse fenomenen, om patronen van verandering te zien in plaats van momentopnamen, om het verschil te zien tussen een probleem en een symptoom. Door deze manier van denken zien we het totaalbeeld, niet slechts de details.

Dit kan helpen bij het identificeren van belemmerende patronen die anders misschien niet zouden worden opgemerkt en bij het ontwikkelen van effectievere oplossingen die rekening houden met de complexiteit van de organisatie.

### **Een voorbeeld:**

*Ik was uitgenodigd bij een directeur van een grote publieke organisatie. De directeur zat achter zijn bureau en zodra ik binnenkwam riep hij: "Ik ben er nu echt helemaal klaar mee. Ik wil nu dat er echt iets gaat veranderen en snel." Ik hoefde hem niet uit te nodigen om me meer te vertellen over de uitdagingen die volgens hem in de organisatie speelden. Het leek wel alsof alle initiatief van hem moest komen. Er zat te weinig voortgang op de ingezette verandertrajecten, terwijl de druk vanuit de politiek steeds groter werd. En ondanks dat hij er als directeur bovenop zat, leken de managers zich alleen maar meer terug te trekken binnen de eigen afdelingen. Hij begon te brainstormen over een aantal quick wins. Het liefst zou hij een flink aantal managers vervangen. Nieuw bloed zou de organisatie snel daadkrachtiger maken. Maar de mogelijkheden om dat te doen, zijn maar heel beperkt en personeel is schaars.*

*We besloten om het managementteam bij elkaar te roepen. Ik was erg benieuwd naar hun kant van het verhaal. Tijdens dit overleg bleek al snel dat de problemen veel dieper lagen dan hij dacht, en dat ze ook veel complexer waren. Zijn eerste reactie was: "Daar gaan ze weer, ze leggen weer alles buiten zichzelf." Maar langzaam drong het tot hem door dat er waardevolle opmerkingen werden gemaakt. Er was onder andere geen eenduidig beeld over de prioriteiten van de directie ("die lijken met de politiek mee te waaien"), er was geen duidelijkheid over de verantwoordelijkheden en er was een gebrek aan communicatie tussen afdelingen. Bovendien speelden er ook nog meer ongreepbare zaken. De managers gaven aan dat ze het gevoel hadden in de steek te zijn gelaten door de directie, ze krijgen geen erkenning voor het harde werk en waren vooral bezig om zelf het hoofd boven water te houden.*

*De directeur begreep nu dat een snelle oplossing geen rekening zou houden met de meerdere dimensies en afhankelijkheden van het organisatieprobleem.*

Tekst gaat verder in het kader rechts



*En dat nog meer druk uitvoeren op de managers, of deze simpelweg vervangen, niet automatisch zou leiden tot een duurzame oplossing. En zo te horen moest hij zelf ook nog eens goed in de spiegel kijken.*

*We zijn toen aan de slag gegaan met een analyse van de problemen en de oorzaken. Daarbij gebruikmakend van een instrument dat vier aspecten van de organisatie in samenhang analyseert; Het BILT model® (Besturing, Inrichting, Leiderschap en Teameffectiviteit.) Het model helpt om per aspect een korte assessment te doen van de huidige situatie. Zo ook in dit geval. Door de relaties tussen de 4 aspecten visueel te maken, bleek heel duidelijk dat de problemen sterke onderlinge verbondenheid hadden. Bijvoorbeeld, door niet duidelijk te zijn over de prioriteiten, was er een verschil ontstaan tussen de verwachtingen van directie en management. Het management deed het daarom nooit goed genoeg. Als reactie op de toenemende druk vanuit de directie om te presteren én omdat ze het toch nooit goed konden doen, trok het management zich terug op de eigen afdeling en werd het ook steeds minder belangrijk om met de andere afdelingen te communiceren.*

*Met de inzichten over de causale relaties, die ze verkregen tijdens de analyse, werd voor de belangrijkste patronen een continu verbeterplan ontwikkeld. Er werd in gemengde teams focus aangebracht in de organisatiedoelen, verantwoordelijkheden werden geherdefinieerd, er werd gewerkt aan verbeterde communicatie tussen afdelingen en er werden voor een aantal primaire processen afspraken gemaakt over een meer efficiënte samenwerking. Door de managers en de MT's daaronder nauw bij het plan te betrekken, voelden zij zich meer gehoord. Samen met de managers werd een ambitieniveau afgesproken dat past bij de bestaande werkdruk.*

*Het was geweldig om te zien dat na enige tijd de klachten van het bestuur afnamen, de managers weer meer lol in het werk leken te krijgen en er weer wat lucht kwam in de organisatie.*

# Een systeembenadering

We zijn gewend om allerlei zaken in kleine stukjes te knippen en ze vervolgens te bestuderen. We kijken bijvoorbeeld naar afzonderlijke afdelingen, managementteams en projecten. We analyseren de strategie, de financiën, het personeel, de processen en de ICT. De samenhang daartussen krijgt veel minder aandacht! Ook bijvoorbeeld in de strategie en de jaarplannen worden de thema's vaak los van elkaar beschreven.

Systeendenken is de gerichtheid om juist de onderlinge relaties te zien, in plaats van losse fenomenen, om patronen van verandering te zien in plaats van momentopnamen, om het verschil te zien tussen een probleem en een symptoom. Door deze manier van denken zien we het totaalbeeld, niet slechts de details.

Dit kan helpen bij het identificeren van oorzaken van problemen die anders misschien niet zouden worden opgemerkt en bij het ontwikkelen van effectievere oplossingen die rekening houden met de complexiteit van de organisatie.

Het idee van de systeembenadering is niet nieuw. Al in de jaren vijftig en zestig werd het voor het eerst toegepast op organisaties door onder andere Kenneth Boulding, Talcott Parsons, en Peter Drucker. Zij stelden dat organisaties complexe systemen zijn en dat het managen van organisaties bestudeerd moest worden als het managen van systemen. Dit leidde tot de opkomst van de systeembenadering als een interdisciplinaire aanpak voor het bestuderen en beheren van organisaties.

Een systemische benadering heeft verschillende voordelen, waaronder:

- 1 Doorbreken van patronen:** Door naar de organisatie als geheel te kijken, is het gemakkelijker om de onderlinge oorzaken van een probleem te identificeren, in plaats van alleen de symptomen aan te pakken. Een systeembenadering leidt daarom vaak tot duurzame- en langetermijnoplossingen.
- 2 Beter besluitvorming:** Een systeembenadering helpt bij het nemen van betere besluiten. De onderlinge verbondenheid van verschillende aspecten van de organisatie wordt beter begrepen.
- 3 Bevordert continu verbetering:** Door de organisatie als geheel te zien en de onderlinge verbondenheid te begrijpen, is het gemakkelijker om kansen voor continue verbetering te identificeren.

# Wanneer heeft het zin systemisch naar iets te kijken?

Een systeembenadering heeft zin als:

- 1 Het vraagstuk complex is:** het probleem is niet duidelijk, je hebt geen idee wat je er tegen moet doen en hoe je het moet aanpakken. De inhoud is complex en is vol onzekerheden. Er zijn veel processen, afdelingen en/of medewerkers bij betrokken.
- 2 Eerdere oplossingen niet werkten.** Je blijft bijvoorbeeld dezelfde problemen ervaren en de prestaties verbeteren maar niet. Hoe harder je duwt, hoe harder het systeem terugduwt.
- 3 Je bereid bent om serieus tijd en energie in het vraagstuk te steken.** (Vermaak; 2015)

# Het BILT model®

Verbetering van alleen een subsysteem leidt over het algemeen niet tot blijvende prestatie-verbetering. Daarom moeten de verschillende aspecten van de organisatie in hun onderlinge samenhang worden beschouwd. Deze wisselwerking is één van de redenen dat duurzame prestatieverbetering zo lastig en complex is.

Om managers in al deze complexiteit wat structuur te bieden, ontwikkelde TWST Het BILT model®. Het model biedt een systemische benadering op prestatieverbetering door het vraagstuk te bekijken vanuit vier perspectieven: besturing, inrichting, leiderschap en teameffectiviteit.

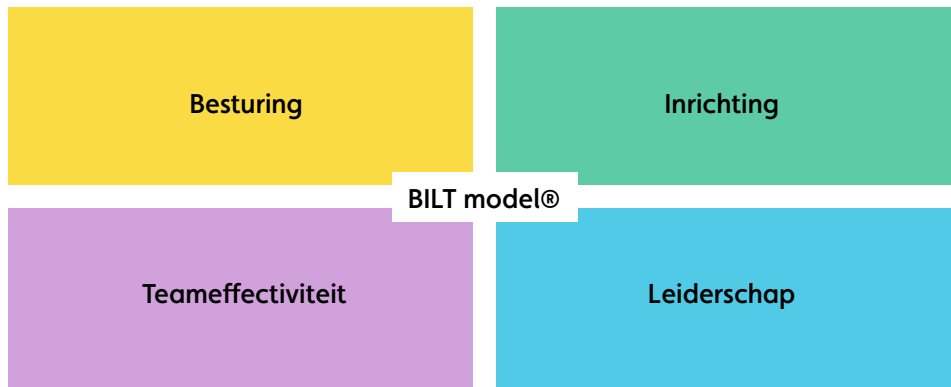
**Besturing** gaat over de manieren waarop je als organisatie je doelen bepaalt en deelt. Daarnaast behandelt het de wijze waarop de resultaten van deze doelen worden gemeten, hoe hierop wordt aangestuurd en hoe de besluitvorming hierop is afgestemd.

**Inrichting** gaat over de mate waarin de organisatiestructuur, processen en systemen in lijn zijn met de gestelde doelen. Wanneer je bijvoorbeeld resultaatgerichter en flexibeler wil gaan werken, moet de organisatie daar ook op ingericht zijn. Onder andere het beperken van managementlagen, duidelijke kaders en heldere taken en verantwoordelijkheden worden dan nog belangrijker.

**Leiderschap** draait om de manier waarop leidinggevendenden binnen de organisatie het voortouw nemen, gericht op het meenemen van mensen in het realiseren van de ambitie. Het bieden van een veilige werkomgeving hoort daarbij. Maar ook ze uitdagen en consequenties verbinden aan de geleverde prestaties, in positieve of negatieve zin.

**Teameffectiviteit**, tot slot, gaat over de samenwerking binnen en tussen teams, en het gedrag dat individuele medewerkers hierin vertonen. Het teamresultaat staat boven individuele resultaten, de teamleden spreken elkaar aan op gemaakte afspraken, het is duidelijk wat van elkaar verwacht wordt en gedoe komt op tafel.

# Dit kun je met Het BILT model®



- **Analyse-instrument;** Het BILT model® biedt managers een integraal perspectief op waar de kansen en uitdagingen liggen als het gaat om prestatieverbetering. Voor een goede analyse van een organisatie worden niet alleen de 4 aspecten afzonderlijk beoordeeld. Het gaat er juist ook om de onderlinge relaties tussen deze aspecten te analyseren en te beoordelen.
- **Hard & Soft controls;** Het model biedt inzicht op zowel de harde kant als de zachte kant van de organisatie. De harde factoren zoals; "Op welke doelstellingen wordt gestuurd? Hoe zijn de processen ingericht en op welke wijze vindt coördinatie en afstemming plaats tussen de activiteiten?",

hebben een meer instrumenteel karakter. Deze factoren hebben ook hun impact op de zachte, minder zichtbare kant, weergegeven in de onderkant van het model – "Hoe wordt de voorbeeldrol ingevuld, durven we elkaar aan te spreken, voel ik me gewaardeerd?".

- **Evenwicht/samenhang;** Voor het op een efficiënte manier realiseren van ambities moet er een balans of evenwicht zijn in ontwikkeling of volwassenheid van de 4 verschillende aspecten. Een voorbeeld van een patroon is bijvoorbeeld dat er (vaak door externe druk) veel aandacht is voor controle (Besturing). Daarom worden strikte processen en regels geïmplementeerd (Inrichting). Echter zonder te investeren in ontwikkeling van leiderschapskwaliteiten (Leiderschap). De kans is groot dat hierdoor een cultuur ontstaat waarin medewerker alleen handelen volgens de regels en protocollen, zonder in staat te zijn om verantwoordelijkheid te nemen en problemen op te lossen op een creatieve en effectieve manier (Teameffectiviteit).
- **Verandermanagement;** Het BILT model® is ook bruikbaar voor het doorvoeren van veranderingen. Het BILT model® kan worden gebruikt als een checklist om zeker te stellen dat alle consequenties van de verandering in kaart worden gebracht. Logischerwijs geldt dus ook dat een verandering in één bouwsteen gevolgen heeft voor alle andere bouwstenen.
- **Hefboomwerking;** de systeembenadering leert ons dat kleine, juist gerichte acties soms belangrijke, blijvende verbeteringen tot gevolg kunnen hebben, als ze op de juiste plaats worden uitgevoerd. Dit is het principe dat systeemdenkers bedoelen met 'hefboomwerking'.

Achter Het BILT model® zit een toolbox met praktische handleidingen, vragenlijsten, instructies en online tutorials.

# Hoe kan je Het BILT model® praktisch toepassen?

De volgende stappen kunnen doorlopen worden als je Het BILT model® praktisch toe wilt passen. Het liefst met deelnemers uit de verschillende subsystemen rondom de verbeteruitdaging.

## 1 Definieer het probleem en identificeer het systeem

Bepaal duidelijk het probleem dat moet worden opgelost, welk systeem het probleem veroorzaakt of waar het probleem zich voordoet. Dit kan een fysiek systeem zijn, zoals een productieproces, of een sociaal systeem, zoals een organisatieonderdeel. Maak het systeem niet te groot, maar zeker ook niet te klein. Senge (1990) refereert daaraan als het in partjes hakken van een olifant om te zien hoe het beest werkt. In plaats van een 'living system' bestudeer je dan een 'bloody mess'. Niet zo handig dus.

## 2 Vergroot het systeem

Breng ook in kaart welke relaties net buiten het systeem zijn die ook invloed hebben op het systeem. Betrek verschillende stakeholder-groepen bij het proces. Dit helpt om een breder perspectief te krijgen en om te begrijpen hoe verschillende groepen worden beïnvloed door het systeem.

Vragen om te stellen:

- Wie hebben er (veel) last van het probleem?
- Wie kunnen bijdragen aan een oplossing?
- Zijn er mensen die nu kunnen denken: waarom sta ik er niet bij?

In ons voorbeeld bekeek de directeur het probleem in eerste instantie als een probleem tussen hem en zijn managementteam. Door ook het politiek bestuur en de managementlaag onder het MT in het systeem te betrekken werd pas duidelijk dat de managers in een onmogelijke positie zaten.



### 3 Vertel het verhaal

Verzamel en analyseer verifieerbare gegevens over de benoemde knelpunten per perspectief van Het BILT model®.

Dus zowel de zichtbare harde waarnemingen zoals strategieën, structuur en procedures. Alsook de onderliggende dynamiek: verhalen, conflicten en normen. Gebruik deze informatie om een helder beeld te krijgen van de huidige situatie en de problemen die zich voordoen. Duik daarvoor niet alleen in documenten, maar ga ook ervaren. Wat gebeurt er in management overleggen? Waarover wordt gesproken op de werkvloer? En wat wordt er juist niet gezegd?

Geen ingewikkelde analyse, maar een of meerdere bijeenkomsten waarin met elkaar rijke vragen worden gesteld en beantwoord.

Het BILT model® biedt per relatie tussen de 4 perspectieven een overzicht met vragen.

Bijvoorbeeld:

- Wat krijgt steeds voorrang? Ten koste van wat gaat dit?
- Wat wordt er steeds uitgesloten?
- Wat is de prijs om te veranderen?

Het resultaat van deze stap is een beschrijvend verhaal over wat er aan de hand is. Wat zijn de feiten, de gebeurtenissen, de emoties die ervoor zorgen dat een probleem begon te ontstaan? Wat zijn de meest opvallende gebeurtenissen hierin? Hoe verloopt het verhaal in de tijd? Hoe kijken de verschillende stakeholders hiernaar?

#### Let op!

Er worden geen schuldigen aangewezen en geen oplossingen aangedragen.

#### Besturing

- Directie zit bestuurlijk in laste positie (op politiek gevoelige thema's).
- Stapelen van opdrachten ipv duidelijke focus.
- Sturen vooral op resultaat en geld, weinig op proces en relatie.

#### Inrichting

- Personele uitdaging (werving, vergrijzing, behouden van talen).
- Onduidelijkheid over taken en verantwoordelijkheden van managers.

#### Gewenste prestatieverbetering:

meer synergie en executiekrach in de samenwerking tussen de afdelingen.

#### Teameffectiviteit

- We werken naast elkaar in plaats van met elkaar.
- Overleggen gaan veel over de inhoud; beperkt aandacht voor de onderstroom.
- Medewerkers ervaren hoge werkdruk.

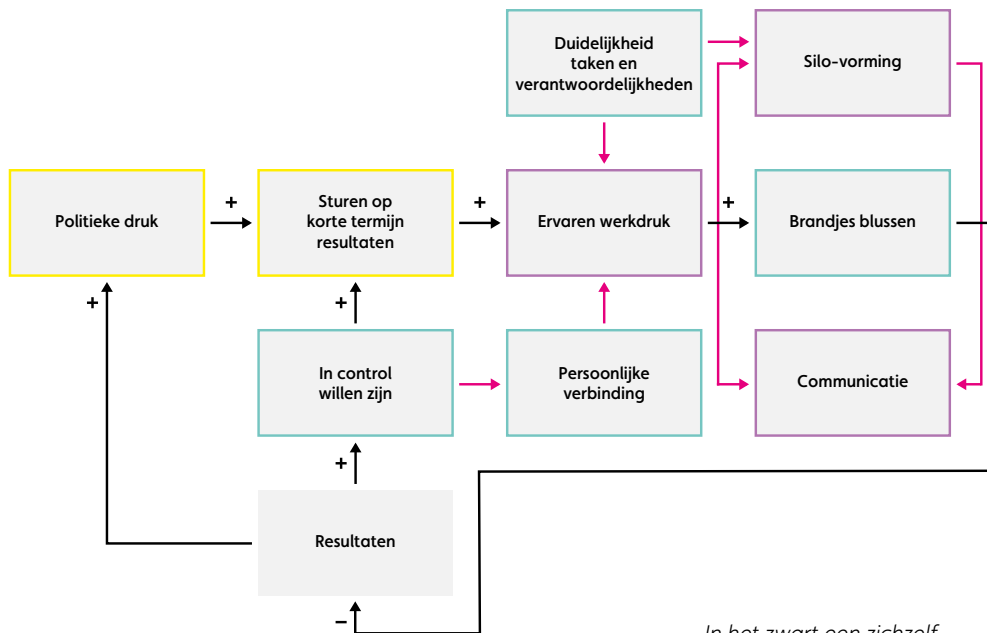
#### Leiderschap

- Leidinggevend zijn vooral gericht op in control blijven.
- Sturen op de waan van de dag.
- Managers werken nog beperkt samen op thema's.
- Er zijn veel ongeschreven regels. En als er regels zijn, dan kun je daarvan afwijken.

#### 4 Bespreek de oorzaak gevolg relaties binnen het systeem

Bepaal vervolgens eerst welke factoren op de één of andere manier een doorslaggevende invloed lijken te hebben op het vraagstuk. Beperk je in eerste instantie tot 3 tot 5 variabelen. Gebruik hier neutrale woorden en liefst zelfstandige naamwoorden voor.

Breng de afhankelijkheid relaties tussen deze verschillende factoren in kaart. En deduceer wat hierin de hefboomen en indicatoren zijn voor verandering. Er bestaan verschillende manieren om deze te visualiseren: bijvoorbeeld met gedragspatroongrafieken, relatiecirkels en causale lussen. Maar ook makkelijker toepasbare methodes zoals mindmaps en fishbone diagram kunnen helpen om meer inzicht te krijgen in het systeem.



*In het zwart een zichzelf versterkend causaal verband.*

#### 5 Oplossingsrichtingen

Ontwikkel oplossingsrichtingen die gericht zijn op het veranderen van de causale relaties.

Effectieve interventies zijn gericht op:

- Ingrijpen in de causale relatie met de sterkste feedback, want die is waarschijnlijk dominant in het systeem.
- Ingrijpen in de balancerende causale relatie die het vraagstuk in stand houdt.
- Interventies met een sterke hefboomwerking en die door de deelnemers zelf kunnen worden bereikt.

Het samen doorlopen van de hierboven beschreven stappen is een interventie op zich. De betrokkenen verkrijgen inzicht in de werking van het systeem en hun eigen rol daarin.

Houd in gedachten dat systeemdenken een iteratieve aanpak is, waarbij de stappen vaak herhaald worden totdat de doelen zijn bereikt.

# Wat zijn hierbij de valkuilen?

Er zijn ook enkele valkuilen waar organisatie-adviseurs en managers rekening mee moeten houden bij het toepassen van Het BILT model®.

- **Oversimplificatie:** Het is belangrijk om te begrijpen dat systemen vaak complex en onvoorspelbaar zijn. Door het systeem te oversimplificeren, kan er een verkeerd beeld ontstaan van de situatie en kan de oplossing ineffectief zijn. De complexiteit van jouw vraagstuk laat zich niet reduceren tot een standaardplaatje. De werkelijkheid is morsiger.
- **Te complex maken:** Aan de andere kant kan de systeembenadering ook snel te complex worden. Het maken van goede causal loop diagrammen bijvoorbeeld, vereist behoorlijk wat oefening. Houd het doel, het vinden van een duurzame oplossing voor prestatieverbetering, voor ogen. En maak van de analyse geen doel op zich. Klein beginnen is hier het advies.



**Ga er direct  
zelf mee  
aan de slag**

**Oefen met  
systeemdenken**

Kies een uitdaging waar je met je team voor staat. Benoem per perspectief van Het BILT model® (Besturing, Inrichting, Leiderschap, Teameffectiviteit), wat er rondom het vraagstuk speelt.

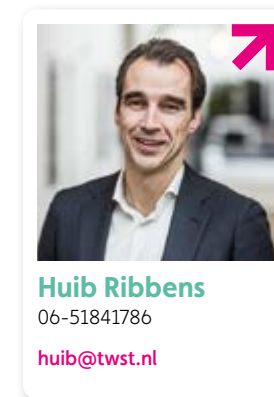
Beantwoord dan per perspectief de volgende vragen:

- Voor wie of wat is de huidige situatie een goede oplossing?
- Voor wie of wat is dit versterkend? Wie of wat wordt zwakker?
- Wie of wat wordt niet gezien?

Bespreek met elkaar de inzichten die dit oplevert.

### Haal ook alles uit je organisatie

Neem gerust contact op met Huib Ribbens. Hij vertelt je graag meer!



#### Literatuur:

- Meer dan de som der delen; Kessener, van Oss (2019)
- Tussentaal; Marijke Spanjersberg, (2022)
- Systeemdenken; Bryan, Goodman, Schaveling (2006)
- Plezier beleven aan taai vraagstukken; Vermaak (2009)
- The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization; Senge (1990)

