

De Vijfde Discipline

Peter Senge

Algemeen

- Vijf componenten van lerende organisaties:
 - Systeemdenken
 - Persoonlijk Meesterschap
 - Voortdurend onze persoonlijke visie verhelderen en verdiepen, onze inspanningen blijvend gericht houden, geduld ontwikkelen en een objectieve kijk op de werkelijkheid houden, dat is de discipline die tot persoonlijk meesterschap leidt.
 - Mentale modellen
 - Een gemeenschappelijke visie opbouwen
 - Teamleren
- Systeemdenken heeft de andere disciplines ook nodig om zijn mogelijkheden te verwezenlijken.
 - Het opbouwen van een gemeenschappelijke visie bevordert de overtuiging dat we ver vooruit moeten blijven kijken.
 - Mentale modellen leggen de nadruk op de openheid die nodig is om de tekortkomingen in onze huidige opvattingen bloot te leggen.
 - Teamleren ontwikkelt de vaardigheden van groepen mensen om “het” groter te leren zien dan ze als individu zouden kunnen.
 - Persoonlijk meesterschap voedt onze persoonlijke motivatie om voortdurend te leren hoe onze daden de wereld om ons heen beïnvloeden.
- Eerste principe van systeemdenken:
 - *Structuur beïnvloedt gedrag*
 - Wanneer zij in hetzelfde systeem geplaatst worden zullen mensen, hoe verschillend ook, over het algemeen gelijksoortige resultaten produceren.
 - Als wij systeemgericht willen denken, moeten we voorbij individuele fouten of pech kijken. We moeten voorbij persoonlijkheden en gebeurtenissen kijken. We moeten kijken naar de onderliggende structuren die de individuele acties bepalen en de voorwaarden scheppen voor bepaalde typen gebeurtenissen.
- Gebeurtenis verklaringen (wie, wie, wat aandeed) leiden onvermijdelijk tot reactief gedrag.
- Gedragspatroon verklaringen zoeken de lange termijn trends en de implicaties daarvan.
- Systeemstructuur verklaringen zoeken een antwoord op de vraag “wat veroorzaakt de gedragspatronen?”.

Systeemstructuur (generatief)



Gedragspatroon (responsief)



Gebeurtenissen (reactief)

- Gedrag ontstaat door een bepaalde structuur. Het veranderen van onderliggende structuren kan andere gedragspatronen tot gevolg hebben. In deze betekenis zijn structurele verklaringen door hun aard *generatief*. Bovendien omvatten de structuren in menselijke systemen ook de “besluitvorming” van degenen in het

systeem die de beslissingen nemen, zodat we door onze beslissingstactiek te veranderen, de structuur van het systeem kunnen veranderen.

- In een organisatie waarin voornamelijk in termen van gebeurtenissen gedacht wordt, krijgt productief leren geen kans. Dat vereist een kader van “structureel” of systeemgericht denken, het kunnen vinden van structurele oorzaken van gedrag.
- *Compenserende terugkoppeling*: Als goed bedoelde ingrepen in het systeem daarin een respons verwekken die de voordelen van de ingrepen tenietdoet.
- *Complexiteit van detail*: complexiteit met vele variabelen.
- *Dynamische complexiteit*: situaties waarin oorzaak en gevolg niet meteen duidelijk zijn en waarin ingrepen gevolgen op de lange duur kunnen hebben die niet zomaar te zien zijn.
- Jammer genoeg betekent systeemdenken voor de meesten “*complexiteit met complexiteit bestrijden*”, steeds “*complexere*” (we zouden eigenlijk “gedetailleerdere” moeten zeggen) oplossingen uitdenken. Dit is nu juist het tegenovergestelde van echt systeemdenken.
- De essentie van de discipline van het systeemdenken ligt in een geestesverandering:
 - Het zien van onderlinge verbanden in plaats van een lineaire aaneenschakeling van oorzaak en gevolg.
 - Het zien van processen van verandering in plaats van moment opnamen.
- Als we alleen op zichzelf staande acties zien en de structuur die achter die acties zit missen, zijn we niet in staat iets te ondernemen in complexe situaties.
- Versterkende terugkoppelingsprocessen zijn de motoren van de groei. In elke situatie waar sprake is van groei, is versterkende terugkoppeling aan het werk.
- Stabiliserende terugkoppeling begint bij doelgericht gedrag. Als het doel is om niet te bewegen, dan werkt stabiliserende terugkoppeling zoals de remmen in een auto werken.
- Veel terugkoppelingsprocessen bevatten *vertragingen*, onderbrekingen in het verloop van de invloed, waardoor de gevolgen van acties slechts geleidelijk optreden.
- Steeds als er sprake is van weerstand tegen verandering, kun je er zeker van zijn dat één of meer “verborgen” stabiliserende processen aan het werk zijn.
- Slimme leiders weten dat het geen zin heeft om verandering door te drukken als daar weerstand tegen bestaat, maar dat ze beter de bronnen van die weerstand kunnen proberen te vinden. Daarom zoeken ze de impliciete normen en concentreren ze zich op de machtsverhoudingen waarin die normen gebed liggen.
- Pas wanneer manager beginnen te denken in termen van de archetypen van de systeemtheorie, zal systeemdenken dagelijks actief bijdragen aan een lerende organisatie door ons steeds te tonen hoe wij onze werkelijkheid creëren.
- Een lerende organisatie heeft een ander soort leider nodig. Zijn taken zijn meer subtiel en belangrijker: hij is de ontwerper, de beheerder en de leermeester. Hij is verantwoordelijk voor *het opbouwen van een organisatie* waarin mensen continu hun vermogen vergroten om complexe zaken te bevatten, duidelijke visies te ontwikkelen en gemeenschappelijke mentale modellen te verbeteren. Kortom, hij is verantwoordelijk voor het leren.
- Lao-se omschreef een slechte leider als “iemand die door het volk veracht wordt”, een goede leider als “iemand die door het volk geprezen wordt” en een groot leider als “iemand waarvan het volk zegt: We hebben het zelf gedaan”.

- De nieuwe omschrijving van de taak van een leider zal melding maken van het ontwerpen van de organisatie en haar beleid. Daarvoor moet de leider het bedrijf kunnen zien als een systeem waarvan de delen niet alleen met elkaar verbonden zijn, maar ook met elementen daarbuiten en hij moet duidelijk kunnen maken hoe het hele systeem beter kan functioneren.
- De eerste regel van het leren: mensen leren wat ze moeten leren, niet wat iemand anders denkt dat ze moeten leren.
- Alle leden van een organisatie moeten zich de cyclus van denken, doen, evalueren en bezinnen, eigen maken. Anders kan er niet wezenlijk geleerd worden.
- De meest bijzondere leiders onderscheiden zich door de helderheid en de overtuigingskracht van hun ideeën, de vastbeslotenheid van hun inzet en de manier waarop ze steeds maar meer willen leren. Zij “hebben het antwoord” niet. Maar ze wekken in de mensen om hen heen wel het vertrouwen dat ze “samen kunnen leren wat we moeten leren om de resultaten die we werkelijk willen, te bereiken”.
- Die natuurlijke leiderschapskwaliteiten ontstaan vanzelf bij wie zich zijn leven lang inspant om vaardigheden te ontwikkelen in het voorstellen en communiceren, om zich te bezinnen over zijn persoonlijke waarden en zijn gedrag in overeenstemming met die waarden te brengen, om te leren luisteren en begrip op te brengen voor anderen en andermans ideeën.

Persoonlijk Meesterschap

- Kazuo Inamori: Of het nu gaat om onderzoek en ontwikkeling, bedrijfsmanagement of welk ander aspect van het zakenleven ook, de drijvende kracht wordt gevormd door mensen. En mensen hebben hun eigen wil, hun eigen geest en hun eigen manier van denken. Als de werknemers zelf onvoldoende gemotiveerd zijn om het doel van groei en technologische ontwikkeling tot hun persoonlijk doel te maken... dan zal er eenvoudig geen groei zijn, geen verhoging van de productiviteit en geen technologische ontwikkeling.
- De meest voorkomende overtuiging die, ons vermogen ondermijnd om tot stand te brengen wat we echt willen, is het geloof in onze eigen machteloosheid – ons onvermogen om alle dingen waar we echt om geven ook te verwezenlijken.
- Een andere overtuiging heeft te maken met minderwaardigheid – dat we niet verdienen om te krijgen wat we echt verlangen.
- Een geldig bewijs voor deze overtuigingen is moeilijk te geven, want diepliggende overtuigingen zijn nou eenmaal niet goed te meten. Maar als werkhypothese kan het nuttig zijn om systeemkrachten aan het licht te brengen die ons streven naar wat we echt willen, sterk ondermijnen.
- Drie soorten “strategieën” om de krachten van een structureel conflict te bestrijden:
 - Onze visie laten afbrokkelen
 - Conflictmanipulatie
 - We proberen onszelf te manipuleren tot een grotere inspanning om ons doel te bereiken door kunstmatig een conflict te scheppen, bijvoorbeeld door ons te concentreren op het vermijden van wat we niet willen.
 - Wilskracht
 - We pepen onszelf op om alle vormen van weerstand tegen het bereiken van ons doel te overwinnen.
- Steeds de waarheid onder ogen zien betekent niet op zoek zijn naar “De Waarheid”, het absolute laatste woord of de ultieme zaak.

Het betekent veeleer een niet aflatende bereidheid om met de manieren waarop we onszelf beperken of voor de gek houden in het zien van de dingen zoals ze zijn, voorgoed te breken en om voortdurend onze theorieën over waarom de dingen zijn zoals ze zijn, in twijfel te trekken.

Het betekent een voortdurend vergroten van onze opmerkzaamheid, zoals een goede voetballer steeds zal proberen een beter overzicht over het speelveld te krijgen.

Het betekent ook een voortdurend verdiepen van ons inzicht in de structuren waarop de actuele gebeurtenissen berusten. Een hoge graad van persoonlijk meesterschap is vooral belangrijk om een goed inzicht in de structurele conflicten te hebben waarop ons eigen gedrag gebaseerd is.

Mentale Modellen

- Eerst moeten de voornaamste denkbeelden, die in de onderneming heersen over belangrijke kwesties, aan het licht gebracht worden. Dit geldt vooral voor degenen die de belangrijke beslissingen nemen. Daarna moet de onderneming de vaardigheid ontwikkelen van het leren door persoonlijk contact.
- Als men bezinning en het boven brengen van mentale modellen tot de gevestigde praktijken van een organisatie wil maken, moet men het traditionele plannen omvormen tot leren en “bestuursraden’ opzetten waarin hoofdbestuur en plaatselijke leiding regelmatig samenkomen om het denken achter de lokale besluitvorming te bekijken en te verruimen.
- De centrale vraag bij planning is: “Kunnen wij de onderneming als geheel sneller doen leren?”.
- Er is vaak een verschil tussen “wat we denken” en “wat we zeggen”. Het belangrijkste dat we leren uit het zien van wat we denken, is hoe we gelegenheden om te leren in conflictsituaties teniet doen. In plaats van onze problemen vierkant onder ogen te zien, praten we er vaak omheen. In plaats van te bepalen wat we kunnen doen om onze problemen op te lossen, eindigen we onze conversatie zonder duidelijke voorstellen, zelfs zonder duidelijk vastgesteld te hebben dat er een probleem is dat aangepakt moet worden. Het helpt een heleboel om eerst te zien hoe “mijn” eigen redenering en aanpak de zaken alleen maar erger kunnen maken. Als ik eenmaal mijn eigen veronderstellingen duidelijk zie, en ook hoe ik die misschien verberg, zijn er een aantal dingen die ik kan doen om de conversatie op een productieve manier te doen verlopen.
- Richtlijnen bij het leren beoefenen van de discipline van het evenwicht tussen informeren en bepleiten:
 - Wanneer je je eigen standpunt bepleit:
 - Spel je eigen redenering uit (vertel hoe je tot je standpunt gekomen bent en hoe je aan de gegevens komt waarop je je standpunt baseert).
 - Moedig anderen aan jouw standpunt nader te onderzoeken (bijvoorbeeld: “Zie je hiaten in mijn redenering?”).
 - Moedig anderen aan andere gezichtspunten naar voren te brengen (“Heb je andere gegevens of andere conclusies, of beide?”).
 - Informeer actief naar meningen van anderen die afwijken van de jouwe (“Wat is jouw idee?”, “Hoe kom je daarbij?”, “Baseer jij je op gegevens die verschillen van de mijne?”).
 - Wanneer je de standpunten van anderen nader onderzoekt:
 - Als je veronderstellingen maakt met betrekking tot het standpunt van anderen, spreek die veronderstelling dan ook uit en zeg erbij dat het veronderstellingen zijn.
 - Noem de gegevens waar jouw veronderstellingen op gebaseerd zijn.
 - Stel alleen vragen als je echt geïnteresseerd bent in het antwoord van de ander (dus niet als je alleen maar beleefd wilt zijn of het ongelijk van de ander wilt aantonen).
 - Wanneer je in een impasse raakt (anderen lijken niet langer open te staan voor onderzoek naar hun eigen standpunten):
 - Vraag hen wat voor gegevens of redenen hun standpunt zouden kunnen veranderen.

- Vraag hen of jullie samen op de één of andere manier iets zouden kunnen verzinnen (een experiment of een ander onderzoek) wat nieuwe informatie zou kunnen opleveren.
- Wanneer jij of anderen ervoor terugschrikken je mening te uiten of met alternatieven te experimenteren:
 - Moedig hen (of jezelf) aan om hardop te denken over waarom dit zo moeilijk is (“Wat is er met deze situatie, of met mij en de anderen aan de hand, dat een open gesprek zo moeilijk is?”).
 - Als het wederzijds verlangen daartoe bestaat, bedenk dan met de anderen manieren om deze obstakels te overwinnen.
- Als in een organisatie een gevestigde leere en begrip van mentale modellen ontbreekt, zal men systeemdenken verkeerd begrijpen als een discipline die tot doel heeft diagrammen te tekenen die mooie “modellen” van de wereld bouwen, in plaats van als de discipline die tot doel heeft onze mentale modellen te verbeteren.

Een gemeenschappelijke visie

- Voor een lerende organisatie is een gemeenschappelijke visie onmisbaar, want ze vormt het punt waarop het leren zich richt en de bron van energie voor het leren.
- Een gemeenschappelijke visie is een visie waar veel mensen werkelijk achter staan, omdat ze een weerspiegeling is van hun eigen visie.
- Zonder de aantrekkingskracht van een doel dat men werkelijk wil bereiken, zullen de krachten die een handhaving van de status quo proberen te bewerkstelligen, de overhand krijgen.
- Een gemeenschappelijke visie is relevant voor de vraag “Hoe kun je ervoor zorgen dat men doordrongen blijft van het belang van de lange-termijn oplossing?”. Pogingen om systeemdenken in te voeren in management blijven stranden als we het antwoord op deze vraag niet kunnen geven.
- Het vormen van een gemeenschappelijke visie moet gezien worden als een centraal onderdeel van het dagelijks werk van een leider. Het gaat steeds door en houdt nooit op. Het maakt in feite deel uit van een grotere leiderschapstaak: het formuleren en verder ontwikkelen van “de leidende gedachten” van de onderneming. Niet alleen de visie op zich, maar ook het “hoe” en “waarom” van die visie.
- Een visionair leider zijn betekent de dagelijkse problemen oplossen met je visie voor ogen.
- Mogelijke houdingen met betrekking tot een visie:
 - *Inzet*: Wil het. Zal zorgen dat het gebeurt. Creëert de “wetten” (structuren) die nodig zijn.
 - *Meedoen*: Wil het. Zal al het mogelijke doen binnen “de geest van de wet”.
 - *Oprecht volgen*: Ziet de voordelen van de visie. Doet alles wat er van hem verwacht wordt en meer. Volgt “de letter van de wet”. “Goeie kracht”.
 - *Formeel volgen*: Ziet in het algemeen wel de voordelen van de visie. Doet wat er van hem verwacht wordt en meer niet. “Redelijk goeie kracht”.
 - *Met tegenzin volgen*: Ziet de voordelen van de visie niet. Maar wil ook niet zijn baan kwijtraken. Doet net genoeg van wat er van hem verwacht wordt, omdat hij wel moet. Maar laat wel weten dat het van hem niet hoeft.
 - *Niet volgen*: Ziet de voordelen van de visie niet en doet niet wat er van hem verwacht wordt. “Ik doe het niet, ook niet voor jou”.
 - *Apathie*: Niet voor en niet tegen de visie. Geen belangstelling. Geen energie. “Is het nog geen vijf uur?”.

Teamleren

- Teamleren is het proces waarbij een team aaneengesmeed wordt en waarbij zijn vermogen ontwikkeld wordt om de resultaten te creëren waar het de leden van het team werkelijk om te doen is.
- Drie belangrijke functies van teamleren:
 - De noodzaak om ingewikkelde kwesties te doorgronden.
 - De noodzaak voor vernieuwende, gecoördineerde actie.
 - De rol die teamleden spelen voor andere teams.
- Het verschil tussen dialoog en discussie:
 - Bij een dialoog worden complexe en subtiele zaken op een vrije en creatieve wijze onderzocht en “luistert” men intens naar elkaar waarbij men zijn eigen mening opschort.
 - Bij een discussie worden er verschillende meningen naar voren gebracht en verdedigd en is men op zoek naar de beste mening om de beslissingen op te baseren die op dat moment genomen moeten worden.
- Drie basisvoorwaarden voor een dialoog:
 - Alle deelnemers moeten hun veronderstellingen “opschorten”, ze “voor zich omhooghouden”.
 - Het betekent dat je je ervan bewust moet zijn dat het veronderstellingen zijn en dat ze kritisch onderzocht moeten worden. Dat kan niet als we onze mening verdedigen. Ook niet als we ons niet bewust zijn van onze veronderstellingen, of niet beseffen dat onze meningen gebaseerd zijn op veronderstellingen in plaats van op onomstotelijke feiten.
 - Alle deelnemers moeten elkaar als “collega” beschouwen.
 - Eerst moet iedereen die meedoet de voordelen van een dialoog liever willen dan dat hij wil vasthouden aan zijn privileges of rang. Als iemand gewend is dat zijn oordeel het zwaarste weegt omdat hij de hoogste in rang is, dan moet hij dat privilege opgeven in een dialoog. Als een ander gewend is om zijn mening voor zich te houden omdat hij lager in rang is, moet hij die veilige neutraliteit ook laten varen. Voor angst en kritiek is er geen plaats in een dialoog. Een dialoog is “speels”; je moet met nieuwe ideeën willen spelen, ze bekijken en ze uitproberen. Zo gauw we ons teveel druk maken over “wie wat zei” of “vooral niets doms zeggen”, verdwijnt de speelsheid.
 - Er moet een facilitator zijn die de dialoog “op het goede spoor houdt”.
 - De facilitator van een dialoogsessie moet zorgen dat het hele proces goed verloopt. Het behoort ook tot zijn taken om de deelnemers te helpen ervoor te zorgen dat het *hun* proces blijft en *hun* resultaten. Ze zijn zelf verantwoordelijk voor wat er gebeurt. Als mensen bedenkingen beginnen te krijgen over “die-en-die” en hierover niet praten, dan houdt dat ook een veronderstelling in die niet opgeschort werd. De facilitator moet de dialoog ook op gang houden. Als één persoon het proces in de richting van een discussie zou beginnen om te buigen terwijl dat niet de bedoeling was, dan met daarop gewezen worden en moet aan de groep gevraagd worden of aan de

voorwaarden van een dialoog nog wel voldaan wordt. De facilitator moet er aan de ene kant altijd voor zorgen dat hij deskundig en behulpzaam is in het onderhavige proces, maar aan de andere kant mag hij niet teveel de “expert” of de “dokter” zijn die de aandacht van de teamleden zou afleiden van hun eigen ideeën en verantwoordelijkheid.

- Het evenwicht tussen dialoog en discussie:
 - In een discussie worden verschillende standpunten voorgesteld en verdedigd, in een dialoog worden verschillende standpunten gepresenteerd als middel voor het ontdekken van een nieuw idee.
 - In een discussie worden beslissingen genomen, in een dialoog worden complexe zaken onderzocht.
- Goed beschouwd is één van de nuttigste vaardigheden van een lerend team, het vermogen om te kunnen merken wanneer iemand *niet* over zijn eigen veronderstellingen nadenkt, wanneer men *niet* probeert inzicht in elkaars denkwijze te krijgen, wanneer men *niet* zijn eigen denkwijze zodanig zichtbaar maakt dat het anderen ertoe aanzet die te onderzoeken. Als we het gevoel hebben dat we in de verdediging worden gedrukt, als we proberen een onderwerp te vermijden, als we het idee hebben dat we iemand anders of onszelf moeten beschermen, zijn dat allemaal signalen die we kunnen gebruiken om het leerklimaat te verbeteren. Maar we moeten dan wel leren om die signalen te herkennen en leren hoe we op dat defensieve gedrag kunnen wijzen zonder nog meer defensief gedrag uit te lokken.
- De “zoek-een-middeltje” mentaliteit leidt tot een eindeloze stroom lapmiddelen, waardoor problemen wel lijken te verdwijnen, alleen komen ze steeds weer terug. Dus dan gaan we maar weer een nieuw middeltje zoeken. De “zoek-een-middeltje experts” zullen eindeloos doorgaan.

Openheid

- Meesprekende openheid, de vrijheid om te zeggen wat men denkt, is het meest algemeen herkende aspect van openheid.
- Meesprekende openheid kan leiden tot een grotere “stem” in bepaalde beslissingen, maar met alleen deze vorm van openheid zul je zelden een betere kwaliteit beslissingen krijgen, want de manier van denken die schuil gaat achter onze meningen wordt er niet door beïnvloed.
- Meesprekende openheid heeft alleen betrekking op de “middelen” of het proces van omgang met elkaar, niet op de “resultaten” of wat we willen bereiken met die omgang.
- Vaak hebben bedrijven een “formele procedure voor open communicatie”:
 - We *lijken* allemaal bij te dragen aan een gemeenschappelijk leerproces, toch wordt er maar weinig *echt* geleerd.
 - Op een dieper niveau verandert er niets aan iemands mening. Als we, nadat we ons zegje gehad hebben, het niet eens zijn, besluiten we “gewoon” dat mensen nu eenmaal verschillen en gaan we ieder ons weegs.
- Terwijl meesprekende openheid mensen ertoe leidt zich uit te spreken, leidt “introspectieve openheid” mensen ertoe de blik naar binnen te keren. Introspectieve openheid begint met de bereidheid ons eigen denken nader te onderzoeken, te erkennen dat iedere zekerheid die wij ooit hebben op zijn best een veronderstelling is over wat daar buiten gaande is. Hoe “overtuigend” die zekerheid voor ons ook is, hoezeer we ook verknocht zijn aan “ons idee”, het is altijd een voorwaardelijke en voor verbetering vatbare gedachte. Introspectieve openheid kenmerkt zich door de houding van “Misschien heb ik ongelijk en misschien heeft de ander gelijk”. Niet alleen worden onze eigen ideeën onderzocht, ook de ideeën van anderen worden over en weer onderzocht. Introspectieve openheid is gebaseerd op vaardigheden, niet alleen maar op goede bedoelingen.

Plaatselijkheid

- Plaatselijkheid betekent beslispunten verschuiven naar lager in de hiërarchie gelegen plaatsen.
- Plaatselijkheid betekent de inzet en betrokkenheid van de mensen vrijmaken door ze vrij te maken om te handelen naar eigen inzicht, hun eigen ideeën uit te proberen en zelf verantwoordelijk te zijn voor de resultaten.
- Onder-de-waterlijn risico's, acties die belangrijke “gemeenschappelijke weiden” in gevaar zouden kunnen brengen, zouden alleen genomen mogen worden na zorgvuldig overleg met vertegenwoordigers van alle partijen die erdoor getroffen zouden kunnen worden.
- De essentie van de nieuwe rol van het management is die van “*manager als onderzoeker en ontwerper*”: Hij onderzoekt hoe de organisatie functioneert als systeem en wat zijn de interne en externe krachten die de veranderingen teweegbrengen. Hij ontwerpt de leerprocessen die ervoor zorgen dat managers overal in de organisatie deze krachten en de werking ervan leren begrijpen.

Archetypen:

- *Grenzen aan de groei*
 - In alle gevallen moet de hefboomwerking gezocht worden in de stabiliserende lus, niet in de versterkende lus! Om het gedrag van het systeem te veranderen moet je de beperkende factor zoeken en die veranderen.
 - In een grenzen-aan-de-groei structuur is het slechtste wat je kunt doen, het versterkende proces intensiveren. De hefboomwerking moet gezocht worden in het stabiliserende proces.
 - Het is van essentieel belang om “door dik en dun” vast te houden aan de kritische prestatienormen en alles te doen wat nodig is om aan die normen te blijven voldoen.
 - Groei-en-onder-investering is te herkennen aan het uitblijven van de verwachte groei van een bedrijf ondanks enorme inspanningen en vreselijk hard werken van iedereen (een teken van onder investering).
- *Afschuiven van de last*
 - Pas op voor de symptomatische oplossing. Oplossingen die alleen gericht zijn op de symptomen van een probleem, niet op de fundamentele oorzaken, bieden gewoonlijk op z'n best voordelen voor de korte termijn. Op de lange termijn steekt het probleem de kop weer op en de druk om het symptomatisch te bestrijden neemt toe. Ondertussen kunnen de kansen voor fundamentele oplossingen verloren gaan.
 - Managers kunnen bijvoorbeeld geloven in het delegeren van werk aan ondergeschikten, maar toch nog teveel steunen op de mogelijkheid om zelf in te springen en de zaak over te nemen bij de eerste tekenen van moeilijkheden., zodat de ondergeschikte nooit de gelegenheid krijgt de nodige ervaring op te doen.
 - De afschuiven-van-de-last structuur verklaart een heel scala van gedragspatronen waarbij goed bedoelde “oplossingen” de zaken uiteindelijk alleen maar verergeren. Het is heel aantrekkelijk te kiezen voor “symptomatische oplossingen”. Er wordt een klaarblijkelijke verbetering bereikt. De druk, van buitenaf of van binnenuit, om “iets te doen” aan een hinderlijk probleem, wordt opgeheven. Maar door het symptoom te verlichten maken we het moeilijker de noodzaak in te zien om mee fundamentele oplossingen te vinden. Ondertussen wordt het onderliggende probleem niet aangepakt en kan zo zelfs nog erger worden en de neven effecten van de symptomatische oplossing maken het nog moeilijker om de fundamentele oplossing toe te passen. In de loop van de tijd verlaat men zich meer en meer op de symptomatische oplossing, die daardoor steeds meer de enige oplossing wordt. Onder dat er een bewuste beslissing genomen is, heeft men “de last afgeschoven” op een toenemende afhankelijkheid van symptomatische oplossingen.
 - De hefboomwerking zal altijd bestaan uit versterking van de “fundamentele oplossing” en/of verzwakking van de “symptomatische oplossing”.
 - Versterking van de fundamentele respons vereist bijna altijd een gerichtheid op de lange termijn en een gevoel van gemeenschappelijke visie.

- Het verraderlijke van de afschuiven-van-de-last structuur zit hem zoals altijd in de manier waarop de symptomatische oplossing de fundamentele oplossing verzwakt.