

Systemisch kijken, werken en sturen

door Jan den Hollander en Iris de Veer

Inleiding

Dit artikel gaat over systemisch kijken, werken en sturen. In het eerdere artikel 'De logica van de gelaagdheid' werkten we de term systemisch kijken al enigszins uit. De toepassing was toen specifiek gericht op het functioneren van het tussenmanagement van grote organisaties. Nu trekken we dat breder en behandelen we systemisch sturen en kijken in algemene zin. Centraal staat de vraag: "Wat houdt die systemische manier van kijken en sturen precies in en wat levert die op voor onze manier van omgaan met organisatorische en maatschappelijke vraagstukken?"

Kenmerkend voor de systemische blik is dat gedrag hierbij niet zo zeer wordt verklaard vanuit de eigenschappen van personen, maar door de dynamiek van de systemen waarin ze functioneren. De *interactie* tussen de actoren is bepalend, niet de actoren zelf.

Net als in het artikel 'de logica van gelaagdheid' gaan we met deze manier van kijken en werken rationeel aan de slag. Dat wil zeggen dat wij aansluiten bij de Angelsaksische traditie waarin systemen op hun levensvatbaarheid worden geanalyseerd (Beer, 1979).

Tegelijkertijd wordt deze manier van kijken sterk bepaald door de manier waarop ons brein werkt. Dat betekent, dat onbewuste, intuïtieve en irrationele aspecten een grote rol spelen. Belangrijk is dan ook juist om aan het irrationele en intuïtieve aandacht te besteden. Dat helpt om met systemische werking om te kunnen gaan. Om die reden behandelen wij in dit artikel ook de meer intuïtieve, emotionele methode van systemische opstellingen, die werkt met beelden vanuit het onbewuste. Deze benadering staat meer in de Duitse traditie van onder andere Sparrer en Hellinger. Wij combineren deze beide methodes: de meer rationele aanpak en de meer intuïtieve aanpak. Inzicht in de werking van het brein maakt het mogelijk deze twee werelden conceptueel te verbinden.

De opzet van dit artikel is als volgt. Eerst gaan we in op de vraag wat de systemische manier van kijken en sturen inhoudt: waar hebben we het over? Het omgaan met de dynamiek van systemen blijkt daarbij essentieel, omdat die zo bepalend is voor het gedrag. In de tweede paragraaf halen we daarom een aantal wetmatigheden in die dynamiek naar voren. Daarna werken we in de derde paragraaf uit hoe het intuïtieve brein op allerlei wijzen de dynamiek beïnvloedt en vice versa. De laatste paragraaf is gewijd aan de vraag wat we met deze manier van kijken kunnen als het gaat om organisatie- en maatschappelijke vraagstukken.



De systemische manier van kijken en sturen

Samenhang en interactie

Systemisch kijken betekent, dat je kijkt naar interactie en wederzijdse beïnvloeding. Je beziet de wereld als een eindeloos stelsel van netwerken van interacties, relaties en betekenissen. Dat is een andere benadering dan de verklaring van gedrag aan de hand van de persoonlijkheid van de actor. Die persoonlijkheidsbenadering is momenteel bijvoorbeeld populair in de literatuur over leiderschap. In de systemische benadering is meer aandacht voor de positie of plek van de actor ten opzichte van andere actoren. Je plek in het netwerk bepaalt de dynamiek die je ervaart en dat bepaalt je gedrag. Het maakt vaak niet eens veel uit wie er op een plek zit.

Het systeem waar we het over hebben – het systeem in focus – is een uitsnede uit dat oneindige netwerk. Je definieert je systeem, je uitsnede van het grote geheel, op basis van wat je denkt dat relevant is voor je vraagstuk. Elk systeem bestaat dus altijd uit subsystemen en is op haar beurt weer subsysteem van een groter systeem. Als toeschouwer bakent je een systeem af aan de hand van de functie die je er aan toekent. Een systeem is dus altijd een subjectief begrip (Beer, 1979).¹

Systeem in focus: drugsverslaving

Als je naar verslaafdenzorg kijkt als systeem, kun je kijken naar de interactie tussen afkickklinieken en verslaafden, maar je kunt ook kijken naar het systeem van bekostiging van de zorg, en naar het systeem van overlastbestrijding, vervolging en rechtshandhaving rondom drugs er bij betrekken. Je kunt besluiten de familie van de verslaafden in het beeld te betrekken, de criminele circuits rondom drugs, de economische systemen van de handel en productie, etc. De deeluitsnede van alle samenhangen die je kiest in verband met de vraag die je je stelt, is het systeem in focus.

Perspectief en systeemgrens

Systemen veranderen als wij een ander perspectief kiezen. De grenzen komen elders te liggen. Elementen van een systeem kunnen ook elementen zijn van een heel ander systeem. Mensen maken deel uit van gezinnen, van families, van een sociale klasse. Ze zijn echter ook medewerker van een afdeling, binnen een organisatie, binnen een branche, ze zijn ook buurtbewoner, binnen een wijk, binnen een stad, lid van de sportclub, etcetera. Binnen een team kun je kijken naar de mensen, naar de informatiestromen, naar de uitwisseling onderling, naar de verhouding van het team met het doel. Elementen, of het nu mensen zijn of functies, vormen met elkaar onderling een systeem. Een systeem is dus altijd een uitsnede, en de grenzen van die uitsnede zijn afhankelijk van het perspectief dat je kiest

Perspectief op drugsverslaving

Een organisatie die gericht is op zorg en mededogen bakent het verslaafdenprobleem anders af dan één die gericht is op het voeren van de "war-on-drugs". Als in het Veiligheidshuis leerplichtambtenaren, Jeugdzorg, OM, Politie, en Reclassering gaan samenwerken moeten we ons niet verbazen dat zij "het probleem" telkens anders waarnemen. Precies dat verschil in perspectief maakt samenwerken zo moeilijk. De politie ziet mogelijk een rotjoch

¹ Een mogelijke uitzondering is een familiesysteem, bloedverwanten zijn immers altijd bloedverwanten. Daarbij ligt de subjectiviteit meer in welk subsysteem je wenst te beschouwen.

dat met dealen en gebruiken overlast en schade veroorzaakt, "iemand die je moet pakken". Het OM ziet een dader, een bendelid, een veelpleger, "iemand waartegen je het bewijs rond moet krijgen en een effectieve eis moet formuleren". De leerplichtambtenaar ziet mogelijk een schoolverzuimer die niet adequaat is aangepakt door ouders en school (waarbij het OM toen weigerde te vervolgen), "een geval van mislukte preventie." En voor Jeugdzorg is het bijvoorbeeld één van de kinderen uit een disfunctioneel gezin, "iemand die zorg moet hebben". De kunst is om dan ondanks die verschillende perspectieven gezamenlijk actie te nemen.

Patronen en de logica daarvan

Mijn gedrag genereert jouw gedrag, genereert mijn gedrag etc.. Zo tussen twee mensen lijkt het nog overzichtelijk, maar het is complexer. Het speelt niet alleen tussen tweetallen, maar tussen eindeloos veel interacterende elementen: ons gedrag genereert ons gedrag, enzovoorts. En "ons" is iedereen, uiteindelijk ieder levend wezen. Zo ontstaan de eerder genoemde eindeloze netwerken van interactie. Hoewel sociale interactie in principe onvoorspelbaar is, ontstaat een zekere voorspelbaarheid wanneer je patronen gaat zien. Bepaalde interacties komen meer voor dan andere en dat heeft een onderliggende logica.² Of die onderliggende logica rationeel is, doet er niet toe. Soms was er ooit een oorzaak, is die allang verdwenen, maar heeft het patroon zich vastgezet (bv Weick 1979). Zo komt het salueren als militaire groet waarschijnlijk vanuit de beweging om het vizier van je helm op te lichten om je zo bekend te maken. De beweging is gebleven, al is het vizier verdwenen. Vaak is die logica verbonden aan de niet altijd even rationele manier waarop ons intuïtieve brein werkt en onze waarneming bepaalt. Systemisch kijken en werken betekent kijken naar de patronen en proberen de (on)logica daarvan te begrijpen. Het gaat er om de dynamiek te zien, die het gedrag bestuurt.

Sturen is sturen

Een systeem is wat het doet. Sociale systemen zijn dynamische systemen: er is voortdurend beweging, interactie, wederzijdse beïnvloeding. Maar als daar niet op gestuurd wordt, ontwikkelen de subsystemen zich alle kanten op en dan vervlakt het systeem, lost het op.. Sturing is dus in zekere zin het verstoren van de dynamiek die systemen vanzelf hebben. Als je bijvoorbeeld een organisatie ontwerpt met inhoudelijke beleidspoten en een aparte afdeling strategie, werkt het ontwerp in de hand dat ofwel de beleidspoten strategie links laten liggen ("strategie daar hebben we iemand voor"). Ofwel zijn er voortdurend territoriumconflicten tussen de strategen en de beleidsmensen. In beide gevallen komt er waarschijnlijk niet vanzelfsprekend een vruchtbare strategie tot stand. Je moet dan (bij-) sturen, managen, op een vruchtbare samenwerking tussen strategie en beleid. Je moet managen op datgene wat door de organisatiestructuur *niet* vanzelf aan interactie tot stand komt. Deelsystemen in organisaties zijn zelfsturend. De zelfsturing van de subsystemen vindt echter alleen plaats vanuit hun eigen lokale optiek. Met het oog op het geheel is bijsturing vereist.

Effectief sturen is *bijsturen* wat vanzelf al in een bepaalde richting beweegt. Systemisch sturen is sturen *vanuit* deze dynamiek. Systemisch sturen maakt

2 Zie bijvoorbeeld ook Dr. Nicolas A. Christakis: *Connected: The Surprising Power of Our Social Networks and How They Shape Our Lives*

zo veel mogelijk *gebruik van* de bestaande dynamiek, gaat er zo min mogelijk tegenin. Tegen de dynamiek ingaan, kost immers energie (lees geld), die mogelijk nuttiger gebruikt had kunnen worden.

Dynamiek

Drie basisdynamieken

Als sturen bijsturen is van wat vanzelf al beweegt, is het dus essentieel die beweging te begrijpen. Uit de ervaringen met het werken met opstellingen komt naar voren dat er in sociale systemen³ drie basis dynamieken bestaan (Sparrer, 2003).

- **verbinding**/lidmaatschap: Het gaat daarbij om de grenzen van het systeem in focus. Wie of wat hoort er bij en wie niet? Met name onterechte uitsluiting, elementen buiten beschouwing laten die wel betrokken zijn in de interactie, blijkt verstorend te werken;
- (volg)orde / **positie**: Wat is je plek in het systeem, wat is de rangorde, wie gaat er voor op wie? We hebben al betoogd in ons stuk over machthonger en liefdesleed dat we vaak een blinde vlek hebben voor machtsverhoudingen en hiërarchie. Hiërarchie is een vorm van ordening. Er spelen ook andere (vaak onbewuste) ordeningsprincipes een rol in groepen en dus in organisaties en zelfs netwerken. In het algemeen is de “hoofdregel”, dat “wie er eerder was, voorgaat op wie later is gekomen”. Deze anciënniteitsregel bevordert in het algemeen de continuïteit, het voortbestaan van een systeem, of het nu een familie is, of een organisatie.

Zodra dat voortbestaan enigszins is gegarandeerd, is er ruimte voor uitbreiding: voortbrenging en groei. Wat nog nieuw en zwak is, kan dan bescherming krijgen van dat wat er al was, van wat/wie ouder, hoger en/of sterker is. Ook deze regel geldt net zo hard in familiegroepen als in bedrijven of andere organisaties;

- **uitwisseling/balans geven en nemen, wederkerigheid**: Alle groepen mensen kennen een (verwachting van) wederkerigheid. Als er te veel gegeven of genomen wordt door een element kan er disbalans ontstaan. In een relatie tussen elementen geldt: als er steeds iets meer genomen wordt dan er gekregen is, groeit het volume van de interactie en groeit de relatie. Omgekeerd vermindert de relatie als het volume van geven en nemen steeds afneemt.

Wat meer presteert, meer inzet, meer bijdraagt, meer verantwoordelijkheid draagt voor het geheel, gaat voor op dat wat minder presteert, minder bijdraagt of inzet. Je zou kunnen zeggen dat het gaat om de “*immunisering*”, het vergroten van de weerstand van het systeem tegen invloeden van buiten die het systeem bedreigen.

Als er voldoende zekerheid is over voortbestaan en positie van de elementen, geldt dat diegene die meer competenties/kwaliteiten/potentie heeft, meer

³ Zie voor een toelichting op opstellingen het kader aan het einde van dit artikel.

rechten en toegang tot hulpbronnen krijgt in het systeem. Het gaat er dan om de *potentie* van het systeem in de toekomst te vergroten. Het is een *investering* in het voortbestaan, de groei en de immunisering van het systeem in de verdere toekomst.

Verstoringsen van de dynamiek

Deze drie dynamieken komen alle eigenlijk voort uit onze evolutionair ontwikkelde onbewuste trouw aan de groep.⁴ Mensen hebben er veel voor over om bij *hun* groep te horen. Ze hebben echter ook een onbewust beeld van hoe het hoort toe te gaan in de groep: “Vrijwaring van schade, cq bescherming van het zwakke”, “wederkerigheid en redelijke verdeling”, “verantwoordelijkheid en positie zijn gekoppeld, c.q. machtsmisbruik is slecht”, “trouw is goed, verraad is slecht”. etc. Binnen elk van die dynamieken kunnen dan ook verstoringen optreden. Ons onbewuste reageert sterk op die verstoringen. Verstoringen hebben invloed op de elementen, bijvoorbeeld:

- *ten onrechte uitsluiten/insluiten* van belangrijke elementen heeft negatieve gevolgen voor andere elementen. Dat wat ontbreekt, dat wat niet gezien wordt, of buitengesloten wordt, oefent een zuigkracht uit op dynamiek in het systeem, en vermindert de mogelijkheid om tot een oplossing te komen. Het uitsluiten van stakeholders in een beleidsproces leidt op een gegeven moment tot “gedoe”: protesten, obstructie, stagnatie. Of zoals een collega eens opmerkte: “Je kunt geen beleid maken als je niet op de een of andere manier de “slachtoffers” van je beleid er bij betreft. Zonder de junken erbij te betrekken kun je hun overlast niet oplossen.” Je kunt niet naar de bestuurscultuur in een gemeente kijken en zeggen: “De invloed van de burgemeester laten we buiten beschouwing”.
- *verstoring van de orde* leidt tot wanorde. Vaak leidt ordeverstoring tot compensatie op andere plekken. Het eerdere artikel over het tussenmanagement⁵ geeft daar voorbeelden van. Als de positie onduidelijk is, ontstaat de neiging erg positiegericht te gaan functioneren. Waar iemand verantwoordelijkheid overneemt van iemand die hoger in de orde zit, of waar verantwoordelijkheden die horen bij een positie worden “afgeschoven” naar beneden, ontstaat gedoe, systeemspanning. Als een ambtenaar op de stoel van de bestuurder gaat zitten, of omgekeerd, gaat het vroeg of laat wringen in het systeem.
- *verstoring in de balans van geven en nemen* kan leiden tot verstoring of zelfs verbreking van de (ver)binding. Die verbinding bestaat immers uit de interactie, uit de uitwisseling. Waar geen uitwisseling is, houdt de relatie, en daarmee uiteindelijk het systeem, op te bestaan. Wie te weinig beloning meent te krijgen voor zijn bijdrage, wordt ontevreden, gaat “sputteren”, gaat stelen, staken of vertrekt.

Zo beschreven lijkt het alsof een systeem toch een soort objectief begrip is. Bij al deze punten geldt echter dat de verstoring, als een verstoring wordt ervaren door de persoon die zijn of haar focus op het vraagstuk (en daarmee zijn of haar systeem) definieert. Andere mensen kunnen in ogenschijnlijk de zelfde situatie zitten, maar deze anders ervaren.

4 Zie voor een uitgebreider inzicht in de evolutionaire ontwikkeling van ons groepsdenken en de onbewuste grondslagen van de moraal: “Stemmen zoals je geboren bent”, het augustusartikel van deze reeks.

5 Zie ons aprilnummer “De logica van de gelaagdheid.”

Intuïtieve dynamiek

Contextoverlap en andere intuïtieve reacties

Ons intuïtieve brein beïnvloedt de dynamiek. Onze hersens zijn gericht op [patroonherkenning](#) en doen dat dan ook voortdurend. Ze zien echter ook geregeld patronen waar die niet zijn. Dat betekent dat we nogal eens patronen die we uit het ene systeem kennen, intuïtief op een ander systeem projecteren. We doen aan *contextoverlap*: “If it looks like a rat, and it smells like a rat, it probably is a rat.”⁶ We passen, zodra we patronen menen te herkennen, deze toe in andere contexten. Waarnemen doen we dus niet onbevangen. Wat je niet (her-)kent, *kun* je zelfs niet eens waarnemen.

We hebben al onbewuste beelden van sociale systemen in ons brein. Die beelden zijn grotendeels gevormd in de context van familie en gezin. We plakken (een groot deel van) onze beelden van en ervaringen met deze groepen op andere groepen. We gedragen ons naar deze beelden en roepen daarmee weer gedrag bij de ander op. Zo ontstaan vaak herhaalde interactiepatronen. Die interactiepatronen spelen tussen individuen, maar ook tussen groepen. Ook posities in en benamingen van organisaties of onderdelen roepen onbewust op tot bepaalde interactiepatronen. (Denk maar eens wat de term “*buitendienst*” doet).

We hebben ook bijna vanzelf al gevoelens van loyaliteit ten opzichte van wat dichtbij (wij) is en van vijandigheid ten opzichte van wat wat verder af staat (zij). Dat genereert bijna vanzelf weer bepaalde gedragspatronen. Denk bijvoorbeeld aan de hardnekkigheid van verkoking.

Sommige van die patronen zijn functioneel binnen een bepaalde context en andere minder. Het punt is dat we ze veelal onbewust genereren. Die patronen zijn, omdat zij voortkomen uit het intuïtieve brein, met rationele argumenten niet makkelijk aan te pakken. De systemische aanpak bestaat er voor een deel uit dat je deze patronen (h)erkent en weet te gebruiken. Hier zijn intuïtieve methoden als werken met familie- of organisatieopstellingen heel krachtig. Een beschrijving van deze methode is aan het eind van het artikel toegevoegd.

Contextoverlap 1: organisaties zijn (net) families

Ons patroon voor “denkbeelden” over intermenselijke relaties is al in aanleg aanwezig. Het is ontwikkeld door het evolutionaire voordeel van het samenleven in groepen. Het patroon in onze hersens wordt, over het algemeen verder “ingevuld” in de context van ons gezin of onze familie van herkomst. Het model van familiegroepen in het algemeen en die van ons gezin van herkomst in het bijzonder projecteren we dan ook gemakkelijk op alle andere (relaties in) groepen die we tegenkomen.

Voorbeeld: baas oma

Als elke groep volgens onze intuïtie op een gezin lijkt, dan projecteren we het beeld van de interacties van een gezin op organisaties en andere gemeenschappen.⁷

Onze leidinggevendenden zitten al snel in de positie van ouders en grootouders, wij in de positie van kinderen. Het kan bijvoorbeeld zijn dat iemand bij elke oudere vrouw, of boven hem gestelde vrouw, het relatiepatroon met bijvoorbeeld zijn

⁶ Zie ons februarinummer, “Wat denk je wel?”

⁷ Zie ons februarinummer, “Wat denk je wel?” Lakoff betoogt dat we zelfs op de staat (Vadertje Staat) beelden van het gezin plakken.

(groot)moeder “ziet”, en onbewust congruent daarmee reageert. Stel dat deze persoon een minder liefhebbende relatie met zijn grootmoeder heeft ervaren, en stel dat deze persoon niet wordt gegroet door zijn oudere vrouwelijke bovengeschikte. Waarneming: zij ziet mij niet, patroonmatige onbewuste “conclusie” zij ziet mij niet > wil mij niet zien > ze wil geen contact met mij > ik hoor er niet bij volgens haar > ik voel me afgewezen en reageer conform .

Contextoverlap 2: scripts en gedragspatronen

Meestal hebben mensen onbewust ook een patroonmatig “script” ontwikkeld waarmee ze een herkend relatiepatroon beantwoorden. Het antwoord van de persoon uit de casus ‘baas oma’, zou kunnen zijn: “als ik nou maar niet laat merken dat ik haar nodig heb, dan is er niets aan de hand” (onaangedaan tonen, contact vermijden), of “ik moet harder mijn best doen en mij bewijzen voor haar” (uitsloven, pleasen), of “ik moet haar straffen, dat zal haar leren” (negeren), of “ik ben het ook niet waard dat ze van mij houdt, ik trek mij terug, verbreek het contact” (afwijzen). Al deze “scripts” leiden tot het gedrag. Ieder gedrag van de één roept gedrag van de ander op. Elk van beide actoren past een eigen verhaal (uit een andere context) toe met gedrag in de nieuwe context. Daarna reageert ieder van beiden weer op het gedrag van de ander. Beiden geven daar vervolgens weer betekenis aan en vinden telkens onbewust bevestiging van het eigen verhaal.

Tot zover gaat het nog om *individuele* interacterende gedragspatronen. Dit voorbeeld ging over een mogelijk minder gewenst gedragspatroon. Andere intuïtieve gedragspatronen, bijvoorbeeld gehoorzaamheid, statusgevoel, zekerheidsbehoefte, binding, of wederkerigheid, pakken juist vaak heel gunstig uit voor organisaties. Deze patronen zijn ook veel minder individueel bepaald, we hebben er allemaal ‘last’ van.

Die disfunctionele patronen kunnen echter ook een hele organisatie of afdeling omvatten. Net als sommige gezinnen zijn sommige (delen van) organisaties soms verwaarloosd. Het ontbreken van zorg veroorzaakt ook in organisaties disfunctionele patronen. De reacties binnen het systeem zijn vergelijkbaar of het nu een gezin, een afdeling of een hele organisatie is. Soms kan het daardoor ontstane wantrouwen zo groot zijn, dat de organisatie of de afdeling onherstelbaar beschadigd is en moet worden opgeheven.

Intuïtieve reacties 1: positie

Bepaalde posities in organisaties en groepen roepen ook bepaalde reactiepatronen op. We reageren allemaal intuïtief met aversie op aantasting van Status, Certainty, Autonomy, Relatedness en Fairness (SCARF-model⁸). Bazen zijn bij uitstek in staat om deze intuïtieve knoppen in te drukken. Als baas zit je voor je medewerkers intuïtief op de positie van de ouder, de autoriteit. Jouw gedrag zal vrijwel altijd in dat kader vallen bij je ondergeschikten en omgekeerd. Ook de nieuwkomer, de oudgediende, degene die vertrekt, degene die zich verzet, onafhankelijk van rang en stand en persoonlijkheid lokken zij bepaalde verwachtingspatronen en gedragspatronen uit.

Soms lijken plekken in organisaties wel besmet. Als iemand bijvoorbeeld op een niet al te fraaie manier uit de organisatie gewerkt is, is het vaak moeilijk om een opvolger voor langere tijd op die plek te houden. Het lijkt wel of de opvolger intuïtief trouw is aan degene wiens vertrek niet “fair” was.

8 In ons maartnummer over machtshonger en liefdesverdriet staat dit model uitgebreider beschreven.

Intuïtieve reacties 2: priming

Priming kan onze hersenen ook stimuleren om bepaalde patronen op te pikken. Die onbewuste patroonvorming beïnvloedt je gedrag. Als ik rood zeg, of rood laat zien en dan vraag om een groente te noemen, vergroot ik de kans dat u paprika of tomaat zegt aanzienlijk. Bekend is het experiment, waarbij de ene groep mensen teksten te lezen kreeg over ouderdom en de andere over jeugd. De groep die over jeugd gelezen had liep significant sneller de trap op dan de andere groep. Priming in organisaties verloopt veelal via metaforisch taalgebruik.

In ons vorige nummer refereerden we al het effect van het taalgebruik ontleend aan de ziek - genezen metafoor.⁹ De termen die in het kader van de verhouding ondergeschikte -leidinggevende gebezigd worden, zijn nogal eens ontleend aan de gezins - metafoor, en refereren aan afhankelijkheid. De ondergeschikten (die verhullend “medewerkers” genoemd worden) zijn aan “de zorg” van de manager “toevertrouwd”, die heeft verantwoordelijkheid voor hun (on-)tevredenheid, moet hen motiveren, en soms zelfs “gelukkig” maken. Denk aan de manier waarop er met werknemers *tevredenheids*onderzoeken wordt omgegaan, het gewicht dat er aan wordt toegekend.

Beïnvloeding

Ons intuïtieve brein zorgt er voor dat dit soort onbewuste beïnvloeding van ons perspectief, van wat we waarnemen en daardoor weer van ons gedrag, voortdurend aan de orde is. Omgaan met onbewuste dynamiek – *verstandig* omgaan met die in eerste instantie onbewuste dynamiek – betekent primair je daarvan bewust worden. Waarnemen, zien wat de dynamiek is. De volgende stap is uiteraard zo leren kijken dat je er beter mee kunt omgaan, zodat het je minder “overkomt”, dat je het patroon kunt voorspellen.

Vervolgens is de kunst dat je er vaker gebruik van kunt maken. Systemische opstellingen vormen een belangrijk instrument voor het waarnemen van de systeemdynamiek, het zien van de patronen, en het testen of en hoe je de dynamiek kunt beïnvloeden.

Het verschijnsel systeemdynamiek speelt altijd een rol, ook als er schijnbaar meer inhoudelijke vraagstukken aan de orde zijn. Voorbeelden daarvan zullen we hierna bespreken. Soms zijn de dynamieken onzichtbaar, onderhuids, maar vaak kun je ze zien in de schijnbare irrationaliteit van het gedag van betrokkenen.

Systemisch omgaan met vraagstukken

In het publieke domein gaat het bijna altijd om vraagstukken waar mensen bij betrokken zijn. Mensen die ergens een eigen beeld bij hebben, ergens belangen bij hebben, zich ergens verantwoordelijk voor of betrokken bij voelen. Een vraagstuk ontstaat als iemand niet tevreden is met hoe zaken gaan. Een vraagstuk is er pas als iemand vindt dat er ander gedrag nodig is (meestal alleen van anderen). Daarbij heeft die betrokkene het beeld dat dit andere gedrag niet vanzelf (op tijd) zal ontstaan. Dan ontstaat de roep om ingrijpen en sturen.

Neem bijvoorbeeld het daklozenvraagstuk. Er zijn mensen die zich zorgen maken over de dakloze als hulpbehoevende: die moet een dak, die moet van

⁹ “Organisatiepathologie en de orde der genezers.”

de straat, die moet opgevangen. Er zijn mensen die maken zich druk over de overlast van daklozen: drinken in het openbaar, bedelen, besmettelijke ziektes. Er zijn mensen die vooral vinden dat dakloosheid voorkomen moet worden: inkomenszekerheid, hulp bij budgetteren, schuldhulpverlening, reclassering, voorkomen van terugval, verslavingszorg, geestelijke gezondheidszorg, etc. Organisaties die hier bij betrokken zijn: GGZ instellingen, instellingen voor maatschappelijk werk, politie, Leger des Heils, etc. opereren elk vanuit hun eigen perspectief en dat leidt tot een dynamiek, die niet vanzelf leidt tot een geïntegreerde benadering van het vraagstuk.

Degene, die verantwoordelijk is voor de *integrale aanpak* heeft dus bij uitstek een systemisch vraagstuk onder handen. zoals we dat hier bedoelen. Er is sturing nodig vanuit een overall blik, regie opdat partijen verleid, geduwd, geprest worden tot gedrag dat *wel* tot die integrale benadering leidt. Verleiden is dan uiteraard sterker dan pressen. Verleiden betekent dan zo veel mogelijk aansluiten bij de eigen dynamiek van de organisaties in kwestie, waardoor het verstoring effect ook zo gering mogelijk is. Want verstoren betekent energie verstoken, menskracht, en geld verspillen.

Systemisch omgaan met vraagstukken houdt dus in:

- kijken naar de dynamiek, patronen ontdekken,
- proberen deze zo goed mogelijk te begrijpen (vanuit de interne logica van de deelsystemen) en dan
- zodanig interveniëren dat het doel gehaald wordt terwijl zo veel mogelijk wordt aangesloten bij de bestaande dynamiek.

Systemisch sturen is de minst “gewelddadige” manier van interveniëren. Het vergroot de acceptatie en daarmee de haalbaarheid. Doordat de kosten van de interventies over het algemeen lager zijn dan bij niet- systemisch sturen, maakt dat de sturing een grotere kans van slagen heeft. Begrijpen *hoe* je kunt sturen en *waar* je kunt aangrijpen kan zowel intuïtief door het maken van een opstelling, als langs de meer rationele, conceptuele weg. Bij de conceptuele aanpak inventariseer je de drijvende krachten in de situatie en brengt die met elkaar in verband. Op die wijze wordt de onderliggende logica van wat er gebeurt voor sturing toegankelijk. Wij hebben ervaren dat een combinatie van de intuïtieve manier door opstellen en de conceptuele aanpak door rationeel analyseren in de praktijk heel goed werkt.

Systemisch problematiseren is complex

Het lineaire (niet systemische) denken, denken in termen van oorzaak naar gevolg, van probleem naar oplossing, heeft het verleidelijke voordeel van schijnbare eenvoud. Helaas schieten die eenvoudige oplossingen al snel te kort. Systemisch problematiseren maakt echter niet opeens alles makkelijk. De systeemaanpak vraagt omgang met complexiteit. In de complexiteit zie je gauw iets over het hoofd. Immers er is vrijwel altijd sprake van *neveneffecten*:

- Elementen van een systeem zijn ook elementen in een ander systeem. Interventies binnen één systeem blijken al gauw ook een interventies in een ander systeem. Vaak worden de effecten van de ingreep op andere systemen niet voorzien, en blijken ze pas in de praktijk.

Voorbeeld: Zo leidt onderscheid maken in de bijstandsuitkering tussen alleenstaanden en samenwonenden, met als doel compensatie van

draagkrachtverschillen tussen een- en meerpersoonshuishoudens tot lagere bezettingsgraad van woningen.

- Een systeem, de definiëring van een vraagstuk, heeft altijd een *subjectief* aspect. Het is dan ook altijd mogelijk dat maatregelen verschillend geïnterpreteerd en toegepast worden en daarmee net iets anders uitwerken dan gedacht.

Voorbeeld: De koppeling van de beloning van bankpersoneel aan het aantal en de omvang van de afgesloten hypotheke leidde tot het verstrekken van te hoge en te riskante hypotheke.

De kwaliteit van scholen meten aan de hand van slagingspercentages voor het eindexamen, leidt tot meer zittenblijvers in het voorlaatste schooljaar.

- Maatregelen ter verandering van een systeem komen altijd bij *zelforganiserende subsystemen* terecht. Het is dan ook maar de vraag of ze zo toegepast worden als bedoeld

Voorbeeld: Openbare aanbestedingen van openbare werken (bedoeld om de kosten te drukken) leidden tot prijsafspraken en verdelingssystemen tussen aannemers en uiteindelijk tot hogere prijzen.

Vaak treden deze effecten bovendien nog eens gecombineerd op. We zullen dit aan de hand van een aantal voorbeelden bespreken.

Neveneffecten: enkele voorbeelden van hoe het mis kan gaan

In de volgende paragraaf werken we vijf voorbeelden uit. In elk voorbeeld zitten een of meer van de bovengenoemde valkuilen:

- doordat elementen ook deel uitmaken van andere systemen dan het systeem in focus, leidt een interventie in het ene systeem ook tot (onvoorziene en ongewenste) effecten in het andere systeem,
- de subjectiviteit van de definiëring van het te besturen vraagstuk, leidt tot ongewenste uitkomsten, en
- generieke ingrepen, die met lokale rationaliteit vaak toch weer tot niet gewenst gedrag leiden.

Voorbeeld 1: De plaatsing van een verkeerslicht

Een verkeerslicht is een interventie met als doel het reguleren van het verkeer en het voorkomen van ongelukken. De interventie doet echter meer. Voor sommigen zal het een symbool zijn van een nog weer verder reikende overheids bemoeienis, zo niet dwang. Dit is sterker naarmate het licht ook functioneert op momenten dat het niet druk is. Als dat vaak het geval is zal men het licht minder serieus nemen. Dan kan het zelfs een instrument worden dat opvoedt tot ongehoorzaamheid, ook op andere terreinen. Immers als je door rood mag lopen, waarom zou je dan niet ook te hard mogen rijden als dat je beter uitkomt. Het kan ook nog heel andere effecten hebben. Er komt een paal bij waar honden hun poot tegen oplichten en zo kan het de wandelroute van hondenuitlaters beïnvloeden. Als de paal bij

veel hondenuitlaters populair wordt, leidt dat wellicht tot afgeleidde chauffeurs, getoeter vanuit auto's achter hen en zo tot geluidshinder voor omwonenden. Bovendien kan het plaatsen van de paal leiden tot sluipverkeer. Enzovoorts. Tegenwoordig is een veel toegepaste alternatief voor het verkeerslicht de rotonde. Die interventie heeft veel minder van de hier genoemde (nadelige) effecten. Waar het plaatsen van verkeerslichten toch een vrij brute ingreep is in het verkeerssysteem, is de rotonde een interventie waarbij veel meer wordt aangesloten bij de dynamiek van het verkeerssysteem en het zelforganiserend vermogen daarvan.

Voorbeeld 2: Sturen op indicatoren

Werken met indicatoren is vaak noodzakelijk als het om kwaliteit gaat. Kwaliteit kan immers vaak niet direct gemeten worden, maar met indicatoren wel enigszins tastbaar gemaakt. Sturen op indicatoren voor kwaliteit is echter iets anders dan sturen op kwaliteit. Sturen op het aantal bekeuringen is wezenlijk anders dan het sturen op goede politiezorg. Welke boodschap ontvangt de "bestuurde" door de keuze voor de indicator? Hoort hij de tekst: "We sturen op kwaliteit en we gebruiken daarbij indicatoren als opstap voor het gesprek om samen tot een oordeel te komen over de integrale kwaliteit." Of hoort hij: "We sturen op indicatoren en hoewel er een gesprek over komt, wordt je toch in wezen wel afgerekend op de indicatoren."

In het eerste geval wordt de organisatie bestuurd door de (twee) verantwoordelijken managers de hogere en de lagere. In het tweede geval verzelfstandigt zich het systeem en wordt dat meer sturend dan de verantwoordelijken. De bekeuringen worden een doel op zich, en dat perverteert het gedrag van de mensen in de organisatie. Ze gaan handelen tegen beter weten in en worden cynisch op de koop toe. Het doel, het handhaven van de orde en het naleven van wetten, verdwijnt uit het gezicht. Om nog maar te zwijgen van de effecten op de burger. In een voortdurend verantwoording vragend en schuldzoekend systeem zal dit al heel snel de kwaliteit verlagen in plaats van verhogen. Het afrekenen is dan immers even belangrijk geworden is – of nog belangrijker – dan de zaak zelf.

Datzelfde geldt ook voor 'planning en control' (Den Hollander 1995). Staat het managementgesprek centraal waarbij de situatie integraal besproken wordt, of wordt het systeem leidend en wordt er alleen gestuurd op de parameters. Wordt planning gebruikt als managementinstrument, als referentie- en uitgangspunt voor (bij-) sturing, of moet de planning perse gehaald worden om gezeur te voorkomen. Als reactie op dat laatste wordt de planning dan ook altijd gehaald, omdat planners gewoon heel veel marge inbouwen. Een andere mogelijkheid is dat er een bodemloze verdedigingscultuur ontstaat waardoor plannings niets meer zeggen. Of zelfs een combinatie van beide.

Generieke maatregelen worden altijd in de lokale zelforganisatiedynamiek ingepast. Als daar geen aandacht aan wordt besteed – en kenmerk van de verzelfstandiging van systemen is dat echte (sturings-)communicatie ontbreekt – zal de bedoeling van de systemen nooit gehaald worden. Ook komt het menigmaal voor dat de echte sturingscommunicatie wel ontstaat, maar dan onder de impliciete afspraak dat we dat soort planningsystemen niet serieus nemen. Neem bijvoorbeeld de verplichte gedetailleerde jaarplannen van een beleidsafdeling, gekoppeld aan een tijdschrijfsysteem. Een beleidsafdeling bepaalt zijn eigen agenda maar zeer ten dele, dat doet de politiek en wat er in het

beleidsveld gebeurt. Het is dan dus zaak je tijd zo te schrijven, en je categorieën in je tijdschrijfsysteem zo te kiezen, dat je planning altijd zo ongeveer klopt en niemand legt je meer een strobreed in de weg. Het kost uiteraard verspilde energie en tanende motivatie van de betrokken beleidsmedewerkers, maar geeft de top ongetwijfeld en gevoel van beheersing. En waarschijnlijk niets eens dat: maar het totale verantwoordingsstelsel klopt, al werkt het dan niet.

Voorbeeld 3: Belangrijk

Bij sturing is het van belang om aan te geven waar het echt om gaat, om wat belangrijk is. Dat kan op vele manieren. Het werken met bonussen heeft op dit moment veel aandacht. Het interessante is dat als er gewerkt wordt met bonussen de indicatoren waarop beloond wordt heel precies gevolgd worden. Stel als indicator voor de hypotheekafdeling het aantal verkochte hypotheeklen en mensen spannen zich in om hypotheeklen te verkopen. Eigenlijk is dat vreemd. Immers dat is het doel van de afdeling en de kernactiviteit van de medewerkers. Daar wordt toch wel aan gewerkt. De vraag is dan of er nog gewerkt wordt aan alle andere punten, die impliciet tot minder belangrijk zijn benoemd, maar die natuurlijk wel aandacht nodig hebben. Een zorgvuldige risico inschatting bijvoorbeeld. Het risico ligt dus juist in die andere indicatoren, waar minder of zelfs helemaal niet naar gekeken wordt. Iets belangrijk noemen, betekent vaak impliciet andere zaken niet belangrijk noemen. Zoals [Luntz](#)¹⁰ het al zei: het gaat er niet om wat jij zegt, het gaat er om wat zij horen. Wat hoort de ander, wat wil hij horen vanuit de positie van subsysteem en wat verleent hem bijvoorbeeld status in zijn (niet door de bestuurder bestuurde) peersysteem van collega's.

Voorbeeld 4: Sturen met quotering, dbc's en andere verstandige systemen.

Als je melk wilt quoteren, moet je quota in termen van melk vaststellen (Den Hollander 2000). Dat klinkt logisch, maar je zou ook bijvoorbeeld kunnen quoteren in termen van oppervlakte weiland, of van aantallen koeien. Dat echter moet je alleen doen als het je eigenlijke niet gaat om de hoeveelheden melk, maar om het opvoeren van de productiviteit per hectare weiland of per koe. Bij de melkquota werd er niet of nauwelijks rekening gehouden met het effect op andere teelten doordat boeren op andere teelt overstappen. Subsystemen hebben hun eigen dynamiek en als bestuurder van het overallsysteem heb je daar mee rekening te houden. Daarnaast heb je rekening te houden met het feit dat ze van andere systemen deel uitmaken.

Als de beleidsmakers in de gezondheidszorg meer vanuit die laatste gedachte hun beleid geformuleerd hadden, zouden ze dan het [dbc-systeem](#) (diagnose behandel combinatie) zo geïntroduceerd hebben zoals ze nu gedaan hebben? Het systeem biedt op zich al veel ruimte: de prijs is gekoppeld aan een gemiddelde behandeling, er kunnen vaak meerdere dbc's aan de orde zijn. De overheidsdoelstelling: kosten besparing, sluit per definitie niet aan bij de primaire doelstellingen van de specialisten: namelijk een goede boterham verdienen. Het negeren van die tegenstelling is spelen met vuur. Die effecten zowel op volume als op prijs zijn er dan ook gekomen (Hasaan, 2011).

Soms lijkt een systeem in eerste instantie wel zijn doelstelling te realiseren. De vergoeding van huisartsen bestaat uit een vast deel en een zeer lage vergoeding per consult en bezoek. Daarmee werd het voor de huisartsen minder aantrekkelijk het aantal verrichtingen zo groot mogelijk te maken. Beloond gedrag voor huisartsen is nu echter zo veel mogelijk patiënten zien te krijgen en daar zo

¹⁰ [Frank Luntz](#), zie ons februarinummer, is woordsmid en adviseur van vooral de Republikeinse partij bij de campagne.

min mogelijk voor te doen. De De vraag is of je daarmee kwalitatief goede zorg realiseert.

Voorbeeld 5: kampen van de regen in de drup

In de jaren 60 viel het woonwagenebeleid onder CRM, het ministerie van Cultuur, Recreatie en Maatschappelijk werk. Het beeld was, geheel passend in de visie van het maatschappelijk werk (volksopvoeding en verheffing), dat de lokaal verspreide kleine kampen een sociaal probleem waren. Oplossing: liefst iedereen in een woning, of anders in ieder geval in grote goed geoutilleerde kampen. Daarbij was geen oog voor het economische systeem van de kampers. Door de landelijk verspreide kleine kampen konden mensen geld verdienen met lokale nering: informele diensten als marskramen, scharenslijpen, voddenboeren, autoslopen etc. De regionale concentratie vernietigde voor een groot deel deze mogelijkheid, ze werden elkaars concurrent en vele bewoners kwamen langdurig in een uitkering terecht. Dit legde de basis voor het huidige kampprobleem: vrijplaatsen voor criminaliteit.

Systeemdruk: de erkenning van dilemma's

In de hiervoor besproken voorbeelden is steeds sprake van systeemdruk. Systemen hebben hun eigen dynamiek en die drukt het gedrag van de elementen een bepaalde kant op. Dat is wat we systeemdruk noemen. Het kost (sturings-) energie om de zaak een andere kant op te krijgen, waardoor veel interventies nauwelijks kans van slagen hebben of veel (meestal ongewenste) bijeffecten. Het goede bericht is dat het natuurlijk ook mogelijk is om bewust van die systeemdruk gebruik te maken. De eigen dynamiek van het systeem doet iets met een maatregel of interventie en dat heeft effect op het bereiken van het doel. Het is dus verstandig daar rekening mee te houden. Dat is lastig, omdat de mogelijkheden oneindig zijn: alles is uiteindelijk met alles verbonden. Goed kijkend en luisterend blijkt vaak echter toch het nodige mogelijk. Maatregelen komen vaak zoekend, overlegend en in debat tot stand. Vooral onze tegenstrevers in het debat kunnen veel informatie leveren die inzicht geeft in de systeemdruk, als we tenminste naar hen zouden willen luisteren. Hieronder volgen enkele voorbeelden van koppeling aan systeemdruk.

Voorbeeld 1: Tijdelijk werkbare overeenstemming en afspraken

Een laag in de organisatie waarvan de toegevoegde waarde niet duidelijk is, leidt tot "gedoe" in de organisatie. Het bekende voorbeeld zijn de lagen die uitsluitend of bijna uitsluitend vanwege "span of control" zijn tussengevoegd.¹¹ Onderlinge discussies over verantwoordelijkheden en bevoegdheden, positiespel en bureaucratie, zijn het gevolg. Tenzij betrokkenen de situatie onder ogen zien. Ze kunnen dan tijdelijke werkafspraken maken om hun activiteiten te richten op die punten waar de gaten zouden vallen tussen de laag boven en de laag onder hen. Dergelijke afspraken zijn per definitie tijdelijk, omdat de gaten verschuiven in de loop der tijd, vaak afhankelijk van externe ontwikkelingen.

Voorbeeld 2: Erkennen en afspraken maken

Veel gemeenten hebben aan de top een managementteam of directie ingesteld met een gemeentesecretaris / algemeen directeur en een aantal vakdirecteuren.

¹¹ Zie voor de verdere uitwerking hiervan het aprilartikel van dit Domeinschrift

De leden van zulke MT's zijn over het algemeen slechts op een beperkt aantal punten van elkaar afhankelijk. Expliciet wordt gezegd: wij willen een team zijn en zullen goed samenwerken. Impliciet laat men merken dat men het zelf wel uitzoekt. De structuur lijkt een team noodzakelijk te maken, maar doet dat in wezen maar in beperkte mate. De dynamiek van het systeem trekt hen uit elkaar. Het aardige is dat als dit niet-team op survival gaat, het opeens een team blijkt te kunnen zijn. Tijdens de survival hebben ze elkaar namelijk echt nodig. Nog geen dag terug op het werk ... en er is niets meer van te merken. Onderkennen dat deze mensen slechts op enkele punten samen behoren op te trekken en daar dan afspraken over maken, is het enige dat werkt.

Voorbeeld 3: Erkennen en naar een ander niveau tillen

Kenmerk van een matrixorganisatie zijn de gekruiste assen, waar twee verschillende verantwoordelijkheden elkaar raken. Vaak wordt dan gezegd dat men daar moet samenwerken om het goed te laten functioneren. Dat vindt ieder ook, maar het lukt vaak niet. Expliciet wordt gezegd: "we gaan samenwerken". Impliciet wordt daarbij gezegd: "conflicten mogen dus niet". De conflicten zitten echter in de structuur ingebakken en zijn functioneel. Het gaat namelijk om twee essentieel verschillende belangen die beide goed vertegenwoordigd dienen te zijn. Onder ogen zien van de dynamiek betekent de spanningen als positief omarmen in plaats van weg proberen te werken. Er vanuit gaan dat die conflicten meestal onderling opgelost kunnen worden, maar ook dat dit niet altijd kan (en niet eens mag) lukken. Er moet dan een voorziening getroffen worden voor die conflicten, bijvoorbeeld door besluiten hierover te laten nemen op een ander niveau.

Voorbeeld 4: Effectieve maatregel: onderzoeken en druk verlagen

In een white trash wijk in een van de grote steden wilde men het huiselijk geweld terugdringen. In plaats van de traditionele gecombineerde inzet van zorg en repressie, ging men het probleem nader bestuderen. Het bleek dat de piek in huiselijk geweld ergens tussen 4 uur 's middags en 6 uur 's avonds lag. Nadere bestudering leerde: het gaat om het tijdstip dat de meeste mensen in de kleine woonkamers geconcentreerd zijn. Een succesvolle beleidsmaatregel bleek te zijn: op dat tijdstip activiteiten buitenshuis organiseren voor de bewoners, met name de kinderen.

Erkennen wat er is: systeemdruk als kenmerk bij uitstek van het publieke domein

In al deze gevallen leidt het onderkennen van de systeemdruk tot het accepteren van spanningen. De oplossing is dan niet samenwerken in de zin van eeuwige harmonie, maar wel in de zin van "het dilemma onder ogen zien". Of zoals het in de opstellingen vrijwel altijd op enig moment gebeurt: "erkennen wat er is." Alle belangen echt op tafel leggen en dan geen slappe deals of compromissen sluiten. Afpellen van de onderliggende waarden zoals in het eerste artikel is besproken kan dan vaak en-en-oplossingen mogelijk maken. Als dat niet mogelijk blijkt, is het gepast om het verlies dat de keuze met zich meebrengt onder ogen te zien, te erkennen dat er ergens verliezers zijn. Dat maakt de keuze tenminste haalbaarder. In de complexe situaties zoals die in dit artikel aan bod gekomen zijn, is systeemdruk niet te vermijden. Systeemdruk vormt vaak juist de essentie van het probleem. Het publieke domein is bij uitstek het domein van de systeemdruk. Het is de arena van waarlijk tegengestelde belangen, echte dilemma's. Daar

optimaal mee om kunnen gaan dient dus een primaire kwaliteit van de overheidsorganisatie te zijn.

Conclusies

Netwerken, organisaties en groepen kun je beter begrijpen als je oog krijgt voor de natuurlijke geneigdheid van het systeem: wat is de dynamiek in het systeem en wat gebeurt er als ik me daar *niet* mee bemoei. Daar waar de natuurlijke geneigdheid is om het goede te doen, hoef je niet te sturen, alleen te monitoren. Als je een organisatie inricht en nadenkt over hoe de processen moeten gaan lopen, dan is het ook goed om te weten welke systemische beweging je uitlokt door die inrichting. Welke incentives bouw je ex- of im-pliciet in? Wat is het effect van die incentives? Welke incentives zijn er al? Hoe werkt dat in de praktijk? Wat zijn de effecten op andere systemen? De bewegingen die het systeem van nature maakt hoef je niet te sturen, tenzij ze ongewenst zijn. Sturen doe je om ongewenste neigingen in het systeem te “verstoren” (en in de gewenste richting te buigen) en daar waar het systeem van nature niet beweegt het een beweging te ontlocken. Het voordeel is dat je kosten kunt besparen door processen goed in te richten in plaats van nodeloos veel energie te stoppen in voortdurend repareren en in reorganiseren.

Systemisch kijken vergt veel kennis van de onderstroom: wat is de dynamiek, wat drijft mensen nou echt. Wat *horen* mensen, in plaats van wat heb ik gezegd. Systemisch kijken vergroot de complexiteit van het (sturings-)vraagstuk, omdat je naar de samenhang kijkt en omdat het je dwingt om strijdige belangen onder ogen te zien en in te calculeren. Leer met de conflicten en strijdige belangen omgaan in plaats van ze weg te moffelen. Erken wat er is. Schuif geen partij met belangen onder het karpet. Onderken dat win-win niet *altijd* mogelijk is, maar wel veel vaker als de dilemma's echt onder ogen worden gezien.

Systemische opstellingen : onbewuste systeembeelden ophalen en bewerken

Opstellen en representeren

Opstellingen zijn een methode om systemen zoals wij die onbewust waarnemen te onderzoeken. Opstellingen werken met de veronderstelling dat mensen fundamenteel met elkaar verbonden zijn. Gevoelens en emoties behoren niet alleen toe aan individuele mensen, maar spelen zich af in systemische relatie- en interactie-patronen. Mensen spiegelen en resoneren voortdurend elkaars gebaren, houding, gedrag en emoties en ontwikkelen patronen. [Spiegelneuronen](#) spelen daarbij ongetwijfeld een rol. De spiegeling is sterker naarmate de binding groter is, bijvoorbeeld bij bloedverwantschap, maar kan ook door “buitenstaanders” intuïtief worden “nagevoeld”. We zijn tenslotte allemaal geëvolueerd en gevormd in groepen.

Dat intuïtieve navoelen is de basis van representatie.

Een opstelling bestaat er uit dat iemand een vraagstuk ruimtelijk neerzet.

Hij kiest de elementen van zijn systeem in focus, laat die representeren door mensen (eventueel door voorwerpen) en plaatst die representanten in de ruimte. De representant weet liefst zo min mogelijk van het vraagstuk.

Je kunt zelf blinde opstellingen doen, waarbij representanten geen idee hebben wie of wat ze representeren.

De begeleider vraagt de representanten wat ze ervaren in de positie waarin ze staan. De aandacht richt zich vooral op de fysieke ervaring. Kunnen ze blijven staan of willen ze naar een andere plek, nemen ze de andere elementen waar of juist niet, staan ze stevig of wankel, etc.? Representanten blijken waardevolle informatie te kunnen geven over hoe ze de positie van het element en de interactie met andere elementen ervaren. Nogmaals, dit ondanks het feit dat ze nauwelijks over kennis over het vraagstuk of het systeem in focus beschikken. Door middel van representanten kan informatie over de dynamiek van relatie*patronen* in het systeem in focus verkregen worden.

Innerlijk beeld

De begeleider kan door elementen/representanten te verplaatsen of toe te voegen het beeld dat de vraagsteller heeft van het systeem in focus samen met de vraagsteller veranderen. Dat beeld van de vraagsteller, vaak gebaseerd op een contextoverlap, het plakken van verbanden uit het ene systeem op het andere, of het weglaten van elementen die bepalend zijn voor de dynamiek, is vaak de oorzaak van de onoplosbaarheid van het vraagstuk. Die intuïtieve koppeling heeft invloed op het gedrag van de persoon die de opstelling doet, en uiteraard daarmee ook op dat anderen in het systeem in focus. Disfunctionele patroon*overlappen* kunnen bewust gemaakt worden en mogelijk “losgekoppeld” worden. Elementen die buitengesloten waren, kunnen opgesteld worden en hun invloed wordt helder. Dat is het doel is van opstellingen: laten zien wat er is aan dynamiek, hoe de dynamiek uitwerkt, en het loskoppelen van aan elkaar gekoppelde systeembeelden. Een ander innerlijk beeld geeft een ander handelingsrepertoire en roept daarmee andere reacties op in het systeem en geeft mogelijkheden voor verandering en of acceptatie. Degene die de vraag inbrengt kan ook eigen bedachte oplossingsrichtingen “uittesten” in in de opstelling, door representanten bijvoorbeeld van plaats te veranderen.

Vragen die je je kunt stellen als je systemisch kijkt:

- Wat is de dynamiek van de systemen waar ik mee te maken heb? Wat gaat vanzelf? Wat gaat niet vanzelf, en hoe kan ik daar beweging in krijgen en is dat de goede beweging?
- Wat zijn de mogelijke gevolgen van mijn interventie op andere aanpalende systemen? Welke (neven-)effecten kan daar ik verwachten? Welke invloed op andere systemen zou er uit kunnen gaan van mijn voorgenomen interventie, en wat doe/kan ik daarmee?
- Waar trek ik de grenzen van mijn systeem en wat betekent dat voor mijn probleemdefinitie en omgekeerd? Welke andere perspectieven en begrenzingsen zijn er denkbaar?
- Is er wellicht sprake van zeer bepalende systeemdruk en dien ik de dan aanwezige dilemma's beter te onderzoeken?
- Welk gedrag zou mijn sturingsinterventie allemaal op kunnen roepen? Zowel in wenselijke als in minder wenselijke richting. Wat gebeurt er als ik niets doe en hoe erg is dat?
- Als het op één of andere manier niet “klopt” in het systeem, zit er dan niet iets verkeerd met de basisdynamieken (deelname, orde, balans)?
- Wie of wat wordt mogelijk buitengesloten (bijvoorbeeld een groep belanghebbenden die je nog niet in beeld had, of die als te lastig werd gelabeld

en die daarom maar niet betrokken is) of voelt zich buitengesloten? Wie ontbreekt er in mijn beeld van de casus? Wat ontbreekt er dat van invloed is op mijn vraagstuk?

- Wat is hier eigenlijk de orde? Wie gaat er voor op wie? Hoe zijn wij met die orde omgegaan? Kan iemand een andere opvatting over de orde hebben? Kennen we onze plaats?
- Zijn er elementen in het systeem die te veel geven of te veel nemen? Geven we wel ere wie ere toekomt?
- Welke inherente systeemspanningen probeer ik “onder het karpert te werken”, die ik mogelijk moet erkennen en een plaats geven?
- Waar zou mijn beeld wel eens bevooroordeeld kunnen zijn? Projecteer ik mogelijk het beeld van de relatie met de autoriteiten uit mijn jeugd op de relatie met de autoriteiten in mijn werk?
- Aan welke metaforen ontleen ik mijn taalgebruik en hoe “prime” ik daarmee mijzelf en mijn omgeving?
- Hoe zou de ander mijn boodschap kunnen horen?
- Hoe kan ik mijn omgeving, mijn doelgroep “primen”, welke metaforen zijn geschikt en welke woorden en beelden horen daarbij?

Literatuur

Beer, S.: *The heart of enterprise*, Chichester, 1979

Hasaan, F: *Hoe het dbc-systeem medisch specialisten beïnvloedt*, Dayawys/ Universiteit van Maastricht, 2011

Hollander J. den: *Sturen op Afstand*, Lemma Utrecht, 1995

Hollander J. den: *Quotering (on)berekenbaar instrument Openbaar Bestuur*, Samson Alphen aan de Rijn, april 2000

Kampen J.: *Verwaarloosde organisaties*, Kluwer, Deventer, 2011

Sparrer, I.: *Over het gebruik van systemische structuuropstellingen in organisaties* in G. Weber *Het succes van organisatieopstellingen*, Becht, Haarlem, 2003

Sparrer, I.: *Miracle, Solution, and Sytem. Solution focused systemic structural constellations for therapy and organisational change*, SolutionsBooks, Cheltenham, 2007

Weick K.: *The social psychology of organizing*, AddisonWesley, Reading Massachusetts, 1979