

# ONDERDEEL VAN DE OPLOSSING

Een didactiek voor  
**SYSTEEMDENKEN**

**JULIEN  
HAFFMANS  
MAARTEN  
VAN SCHIE**



“ Forschen Sie jetzt nicht nach den Antworten, die Ihnen nicht gegeben werden können, weil Sie sie nicht leben könnten. Und es handelt sich darum, alles zu leben. Leben Sie jetzt die Fragen. Vielleicht leben Sie dann allmählich, ohne es zu merken, eines fernen Tages in die Antwort hinein.”

Zoek niet naar antwoorden die je niet gegeven kunnen worden, omdat je niet in staat zou zijn ze te leven. Want het gáát erom alles te leven. Heb de vragen zelf lief: lééf je vragen. Misschien leef je dan gaandeweg, ongemerkt, op een dag in een ver verschiet, het antwoord binnen.

- Rainer Maria Rilke, Brieven aan een jonge dichter



## Inhoudsopgave

Inleiding .....	4
<b>DEEL I</b>	<b>7</b>
1. Organisaties zijn samenwerkingsvraagstukken .....	8
2. Systeemdenken .....	11
3. Werken met organisaties .....	19
4. Veranderingen in de wereld van organisaties .....	22
<b>DEEL II</b>	<b>27</b>
De Tvenaarsleerling .....	28
5. De kanteling .....	30
6. Terug naar het persoonlijke .....	33
<b>DEEL III</b>	<b>65</b>
7. Ethiek van systeemdenken (in 4 niveaus) .....	39
Niveau 1 (ik): Reflectie – zelfbewustzijn – congruentie .....	40
Niveau 2 (jij): Relaties – principes en regels – zelfbeheer .....	42
Niveau 3 (wij): Het geheel – ambities waarmaken – zelfsturing .....	44
Niveau 4 (iedereen): Grenzen – transformatie – het einde van systemen .....	48
8. Ontwikkelen van besturend vermogen en systeembewustzijn .....	51
9. Voorbeelden van systemen .....	58
Biografie: Julien en haar systemen .....	66
Bibliografie: Juliens boekenkast .....	78

## Inleiding

Zodra mensen met elkaar samenwerken, vormen ze een organisatie. Maar het is niet vanzelfsprekend dat het samenwerken in de organisaties goed verloopt, soms voelt werken in organisaties zelfs helemaal niet aan als samenwerken. Bijvoorbeeld als mensen worden rondgebaasd, geplaagd of in de weg gezeten. Als ze elkaar bewust of onbewust tegenwerken, of als ze hun werk helemaal niet kunnen doen door de manier waarop de organisatie in elkaar zit. Dit is grotendeels onnodig. Hoe kunnen mensen op een goede manier samenwerken?

Julien Haffmans hield zich meer dan dertig jaar bezig met organisaties en organiseren en ontwikkelde daar een eigen kijk op, deels gegrond in het systeemdenken en de cybernetica. Elke organisatie, hoe klein ook, is in haar ogen te beschouwen als een systeem. Een systeem heeft eigenschappen die de processen en patronen in het systeem 'sturen'. Die eigenschappen zijn meestal niet intentioneel vormgegeven. Bewust zijn – of worden – van wat de patronen in stand houdt, is nuttig om de systemen te kunnen veranderen. Systeembewustzijn verruimt onze handelingsperspectieven om de wereld waarin we leven te beïnvloeden en ook onze dromen waar te maken: waar het kleine dingen betreft, zoals een relatie tussen twee mensen; maar ook waar het grote dingen betreft, zoals ons economische systeem.

Julien wilde graag haar gedachtegoed overdragen. Ze sprak vaak over het vak met collega's en vrienden, en had een bijzonder talent om van vrienden collega's te maken en andersom. Ze heeft interessante publicaties op haar naam staan, waarvan er een aantal in de biografie vermeld staan. Ze is haar hele werkende leven bezig geweest om een didactiek te ontwikkelen waarmee ze mensen bewust kon maken van het feit dat systemen – en dus ook organisaties – op een gegeven moment niet meer het doel dienen waarvoor ze bedoeld zijn en dat het daarom weinig zin heeft om de problemen te bestrijden die met deze levensfase van een organisatie gepaard gaan. Julien ontwikkelde methodieken om in dit soort situaties juist een sprong vooruit te kunnen maken.

Toen in het voorjaar van 2016 duidelijk werd dat ze niet lang meer te leven had, wilde Julien graag nog het boek dat ze altijd al had willen schrijven, het licht laten zien. Ze begon reeds geschreven stukjes bij elkaar te zoeken, haar gedachten te ordenen en haar redeneringen te slijpen. Tijdens een intensieve werkweek in Wogmeer in april 2016 heeft Julien haar 'systemisch' gedachtegoed doorgesproken met een zestal collega's en vrienden. Tijdens die sessies zijn ook tekeningen gemaakt om de processen en principes te illustreren.

Helaas werd schrijven voor Julien kort na die week in Wogmeer onmogelijk: ze heeft haar boek niet af kunnen maken. Wij hebben daarom het initiatief genomen om alle brokstukjes van het neergeschreven gedachtegoed van interviews, de dialogen tijdens de werksessies in Wogmeer en de e-mailuitwisselingen te bundelen in dit boekje. Het is de weerslag van Juliens denken over de ontwikkelingen in Nederlandse organisaties en de uitwerking die zij hebben gehad op hoe mensen samenwerken. Ze geeft haar visie op hoe organisaties wél werken, en schetst waar het volgens haar heen kan en moet gaan.

We voldoen graag aan Juliens laatste wens om het boekje af te maken, vooral omdat we denken dat haar gedachtegoed voor veel mensen interessant is. Dit betreft systeemdenken niet alleen in organisaties, maar ook in alledaagse situaties. Ons dagelijks leven is een aaneenschakeling van systemen waar we in- en uitwandelen. Daar zicht op krijgen is op zich fascinerend, maar vooral biedt het kansen de wereld te beïnvloeden – ook voor een individu. Eenmaal ontdekt, laat dit je niet meer los. We hebben met dit boekje geprobeerd haar denkwerk eenvoudig toegankelijk en toepasbaar te maken. We wensen dat de lezer zich op allerlei gebieden gesterkt voelt het stuur te grijpen en de wereld meer naar zijn of haar hand te zetten.

In de eerste paar hoofdstukken laten we Julien zoveel mogelijk zelf aan het woord, omdat zij een sterke voorkeur had voor het gesprek als manier om informatie te delen (en samen verder uit te werken).<sup>1</sup> Waar dit het geval is, staat de tekst in tussen aanhalingstekens, in het onderstaande format, eventueel voorafgegaan door vragen die we haar gesteld hebben:

'Ik heb altijd veel met anekdotes lesgegeven, maar dat heeft wetenschappelijk heel weinig bewijskracht. En ik ben op zoek geweest naar andere vormen om systeemdenken te doceren. Waar je dan op stuit is dat mensen de abstractie afwijzen. Gewoon omdat het abstract is. Maar de kern van wat ik te vertellen heb, zit in de abstractie. Ik denk dat het wel echt nodig is dat mensen van alle niveaus die abstractie aangaan. En ik denk ook dat het didactisch helemaal niet onmogelijk is om mensen het te leren. Dus blijf ik ernaar streven ook het abstracte verhaal te vertellen.

Ik denk eigenlijk dat het gesprek mijn didactische methode is. Omdat je in het gesprek kwantumsprongen kunt maken zonder dat mensen het in de gaten hebben, omdat we het eigenlijk heel vaak doen. Maar je kan het niet lineair opschrijven. Je moet dan literaire vormen gaan zoeken. Of dicht, of tekeningen.'

De opmerkingen tussen vierkante haken [zoals deze] zijn die van ons en verduidelijken het gesprek. In het eerste deel schetsen we – via het gesprek met Julien – de context waarbinnen zij haar ideeën vormde. In hoofdstuk 1 tot en met 4 doen we dit door met Julien te spreken over de manier waarop zij systeemdenken leerde kennen en gebruiken. In hoofdstuk 5 en 6 werken we dit, nog steeds in gesprek, uit naar theorie. In hoofdstuk 7 tot en met 9 staan handvatten om systeemdenken toe te passen; zowel in het klein als in het groot.

We sluiten af met de principes van Julien, met als doel deze in gesprekken met elkaar kritisch tegen het licht te houden. In alle hoofdstukken zijn voorbeelden en oefeningen opgenomen om de lezer handvatten te bieden om diens waarnemen van en denken over systemen aan te scherpen.

<sup>1</sup> Zie ook Patricia Shaw (2002), *Changing Conversations in Organizations – A complexity approach to change*.

## **Karen Jonkers, Maarten van Schie en Emilie Randoe**

Als vrienden zijn wij meerdere keren bij elkaar gekomen om deze uitgave mogelijk te maken. Maarten staat als mede-auteur vermeld omdat hij teksten inhoudelijk aanvulde en herschreef op basis van de vele gesprekken die hij voerde met Julien. Bijvoorbeeld door het toevoegen van voorbeelden, heeft hij Juliens visie van een kader voorzien, altijd met het doel om haar visie beter tot haar recht te laten komen. Helaas kunnen wij niet meer aan Julien vragen of dat is gelukt. Emilie Randoe maakte alle prachtige tekeningen tussen de kافت van deze uitgave. En zonder het bezield organiseren van Karen was deze publicatie niet tot stand gekomen. Grote dank en waardering gaat uit naar onze uitgever – en vriendin van Julien – Floor Basten van Campus Orleon

Grote dank en waardering gaat uit naar onze uitgever – en vriendin van Julien – Floor Basten van Campus Orleon. Wij danken onze collega's van de Wogmeer Academie, die aan een eerdere versie van dit boekje hebben meegewerkt: Mikis de Winter, Hellie van Hout en Evelien Nijeboer. Dank gaat ook uit naar het Onderzoeksfonds van het Netwerk Vrouwelijke Organisatie Adviseurs (NVOA), dat financiële ondersteuning heeft gegeven voor de betrokken eindredactie door Floor Gerritsma, en voor de frisse grafische vormgeving door Liona Appelman.



# DEEL I

## Systeemdenken

## 1. Organisaties zijn samenwerkingsvraagstukken

We schrijven april 2016, en ik zit aan de keukentafel bij Julien. Ze weet dat ze ernstig ziek is, en in een opzet die doet denken aan Tuesdays with Morrie,<sup>2</sup> deelt ze verspreid over een aantal sessies nog één keer de kennis die ze in haar leven heeft opgedaan over systemen. We beginnen bij het begin: hoe is Julien eigenlijk begonnen met het denken over systemen?

### Hoe ben je tot organisatiekunde en systeemdenken gekomen?

‘Ik studeerde psychologie én politicologie, want ik vond psychologie veel te apolitiek. Zeker de organisatiekant ervan: die ging alleen over werving en selectie, werknemers-tevredenheid en dat soort suffe onderwerpen. Ze waren allemaal ten dienste van “het kapitaal”, in 1984. Ik ging politicologie studeren om de politieke kant van organisaties te begrijpen. Gek genoeg bleek politicologie toen alleen over staten en macht en dergelijke te gaan, en machtsverhoudingen in de wereld. Dat vond ik ontzettend interessant, en het was een omweg om bij macht in organisaties te komen. Rond die tijd ontstond de studie Bedrijfskunde, wat nu een Master zou zijn. En ik voelde al aan mijn water dat dat te rechts zou zijn, te liberaal in die opkomende stroming, die heel weinig kritisch was naar de samenleving. Ik ben toen mijn eigen pad gegaan en uiteindelijk afgestu-deerd in de wervings- en selectiepsychologie. Mijn eerste stage was bij de Industrie-bond FNV.’

### Waarom was het belangrijk dat je studie politiek was?

‘Omdat mijn echte vragen – toen al – waren: hoe is het mogelijk dat mensen zich voegen naar machtsverhoudingen? Van het soort van: ik word geworven en de baas bekijkt of ik het goed doe en die weet dus alles en ik moet mij daarnaar voegen. En dat mensen daar helemaal niet gelukkig mee zijn... Hoe is het mogelijk dat mensen zich in zo’n machtsverhouding voegen? En wat zijn manieren om het leven in het werk leuker te maken? Hoe is het mogelijk dat mensen dit soort rare verhoudingen normaal vinden en in die loonverhoudingen stappen... Kan het ook anders? En zo nee, waarom eigenlijk niet?’

### Waarom prikkelde je dat zo?

‘Ha, waarschijnlijk omdat ik zelf niet in dat soort verhoudingen wilde werken. Geen idee wanneer ik me voor het eerst bewust werd van machtsverhoudingen. Er zijn voor zover ik mij kan herinneren altijd momenten of momentjes geweest waarop ik conclusies trok die leidden tot het idee ‘ik kan het zelf bepalen’, ‘ik kan zelf kiezen’. Dit inzicht dook altijd maar weer op. Ik heb het zelf in de hand, als mens, als kind, als kleutertje. Hoe is het mogelijk dat mensen zich die macht niet toe-eigenen? Dat begrijp ik gewoon helemaal niet. Hoe is het mogelijk dat kinderen zich laten plagen, dat ze zich hun zelfvertrouwen laten afpakken? Zelf merkte ik dat ik wel degelijk iets tegenover dat plagen kon stellen.

<sup>2</sup> Mitch Albom (1997), Tuesdays with Morrie.



Hoe is het mogelijk dat een kleutertje huilend in de hoek ligt omdat hij niet wil? Ik zag die enorme ellende van dat kind. Waarom wil hij niet, waarom moet hij wel? Waarom wordt hij door zijn moeder als een huilend hoopje kind in de hoek van de klas achtergelaten? Waarom laat de juf dat kind gewoon huilen? Daar heb ik als vierjarige met verwondering naar gekeken. En er zijn allerlei varianten van die verwondering. Bijvoorbeeld dat ik zelf geplaagd werd door een juf in de tweede klas van de lagere school. Die liet de hele klas een liedje zingen, "Julientje zit niet op je duimpje te zuigen", op een populair wijsje. Dat soort dingen: hoe is het mogelijk dat mensen dat doen?

Ik heb op veel momenten gedacht: 'wat raar, dat hoeft toch helemaal niet?' Waar komt dat vandaan? Die teleurstelling, die agressie, dat gebrek aan zelfvertrouwen. Dat kinderen steun zoeken bij elkaar om de zwakken te pakken. Ja, die jeugdherinneringen zijn vormend geweest. Hoe komt het dat mensen dat doen? Ik begrijp daar niets van, nog steeds niet. Ik heb het altijd onacceptabel gevonden, het hoeft niet zo te zijn. Als je zelfvertrouwen hebt, als je bedenkt hoe je het wel wil hebben en daar iets aan doet, dan krijg je het gewoon voor elkaar, dan kun je het leuk hebben met elkaar.'

## Wat vind je onbegrijpelijk? Ongeluk? Ongelijkheid? Of onrechtvaardigheid?

'Nee, dat mensen niet doorhebben dat ze de sleutel voor hun geluk in eigen handen hebben en dat ze elkaar het leven miserabel maken. Daar snap ik helemaal niks van. Als zesjarig meisje heb ik eens een verhaal geschreven, over een konijntje, en de ouders gingen op vakantie en het konijntje wilde niet, en de laatste zin van dat konijntje was, "En ze was het er nóg niet mee eens!" En dat kan ik nog steeds zeggen. Met het gevoel van die mensen dat ze geen greep op hun situatie hebben, op hun geluk. En op elkaars geluk. Daar ben ik het heel fundamenteel niet mee eens.'

## Heb je je weleens afgevraagd waarom mensen dat onvermogen voelen?

'Ja natuurlijk, daar heb ik mijn hele leven aan gewijd. En het zit hem vooral in organisaties. Je kunt je ook op gezinnen focussen: daar ontstaan de basisbeschadigingen. Ik heb gezien dat veel mensen in hun jeugd het zelfvertrouwen dat ik heb, verliezen; die eigenwijsheid van "het hoeft niet te gaan zoals het nu gaat". Ik heb gezien dat daar een bron zit, maar ik vind het niet interessant om iets goed te maken dat in iemands jeugd fout is gegaan: dat doen therapeuten. Ik vind het interessant om te zorgen dat mensen hun fouten in organisaties niet alsmaar reproduceren, met elkaar. Dat boeit mij mateloos.

En dat begint al bij situaties waarin psychologische methoden worden gebruikt door een baas die zegt: "ik weet of jij goed bent of niet, en dat ga ik in een wervings- en selectieprocedure bepalen." Dat vind ik een voorbeeld van hoe het niet moest. Dat vind ik geen goede manier van wetenschap of kennis gebruiken. Dan reproduceer je de verhoudingen waardoor iedereen gevormd en misvormd wordt. Ik had besloten: daar doe ik niet aan mee. Die rare verhoudingen tussen mensen waarmee ze elkaar in het

werk ongelukkig maken, is precies waar ik vanaf zou willen. Er kwam toen een nieuwe beroepsgroep op die zich daarmee bezighield, organisatie en advies, en daar ben ik ingestapt.'

## Hoe zou jij beschrijven wat een organisatie is?

'Een organisatie is een samenwerkingsvraagstuk. Voor mij is de kern van organiseren: samenwerken. Niet het maken van structuren en systemen en afspraken. Dat zijn slechts oplossingen voor samenwerkingsvraagstukken, middelen. Samenwerken is helemaal niet makkelijk. Omdat je het niet per definitie eens bent over waaraan je samenwerkt. En dus over de vraag hoe afspraken moeten ontstaan, en gewoontes: dingen waar je op kan terugvallen. Samenwerken heeft routine nodig, die moet ontstaan en afgesproken worden en geëvalueerd. Samenwerken moet af en toe ook leuk zijn, geluk brengen, samenwerken moet voedend zijn. Nou dat is een probleem, want dat lukt in héél veel organisaties niet. Maar het kan wel, als je maar je aandacht op al dit soort samenwerkingsvraagstukken richt. Dan kun je al dit soort vraagstukken bespreken en regelen, tot routine maken. Dat goed doen en leren: dat is organisatiekunde.'

## Oefening: Welke systemen benutten we zoal?

Ga eens na waar je het afgelopen uur geweest bent en wat je het afgelopen uur gedaan hebt.

- Door welke ruimten ben je heen gekomen, welke gereedschappen heb je in je hand gehad, welke aankleding zie je om je heen en op jezelf, welk voedsel heb je genuttigd?
- Welke organisaties hebben ervoor gezorgd dat deze zaken tot je beschikking staan?
- Wat is jouw rol geweest in het gebruiken van deze ruimte, gereedschappen en aankleding?
- Als je deze organisaties groepeert tot productiesystemen, welke systemen herken je dan?

## 2. Systeemdenken

### Hoe is je denken over organisaties tot stand gekomen?

‘Tijdens mijn stage bij de FNV had ik vooral een politiek beeld: het gaat om medezeggenschap. De FNV was toen bezig met het in praktische zin doorvoeren van de Wet op de ondernemingsraden en op medezeggenschapsstructuren. Er waren oude medezeggenschapsstructuren via kadergroepen die medewerkers zelf organiseerden, en deze werden met de wetgeving geformaliseerd tot ondernemingsraden. Daarmee verdween een kracht uit die kadergroepen; de zelforganisatie verdween eruit. De kadergroepen waren namelijk met hulp van de vakbond tot stand gekomen, autonoom. Vanuit ‘het maakt niet uit wat de werkgever ervan vindt, dit doen wij gewoon’.

In de Wet op de ondernemingsraden werd de ondernemingsraad een soort parlement. Waarin je met stemverhoudingen kon bepalen hoeveel links, hoeveel rechts en hoeveel midden er zat. Leden van de vakbond van de werkvloer waren van de linkerkant. Er waren ook vakbonden voor hoger opgeleiden, die waren wat rechtser. De Christelijken zaten bijvoorbeeld in het midden, en dat had een hele dikke geschiedenis, tot aan de oorlog, vanuit sociale democratie en verzuiling. Toen waren die vakbonden en organisaties er al. Allemaal gericht op het verhogen van het geluk van de werknemers ten overstaan van de krachten van het kapitalisme die erop gericht zijn je zo min mogelijk te laten verdienen en zo hard mogelijk te laten werken. Dat waren hele vruchtbare bewegingen, en die werden geformaliseerd en gepacificeerd in de Wet op de ondernemingsraden. Dat was de tijd waarin ik binnenkwam. Rond die tijd maakte ik kennis met mijn eerste vorm van systeemdenken.’

### Wat is een systeem? En wat is systeemdenken?

Een geheel van in elkaar grijpende delen is een systeem. Vanaf een bepaalde grootte ervaren we de organisaties waar we deel van uitmaken, ook daadwerkelijk als systeem: als we ergens deel van uitmaken wat we niet meer overzien, maar wat wel als een geheel is te beschouwen en waarvan de delen op elkaar inwerken. De studie van systemen, ook wel cybernetica, biedt inzichten in organisaties en in de problemen die daarbinnen spelen.

Systeemdenken is letterlijk denken over systemen. Ook wel systeemtheorie of systeemkunde. We gebruiken het woord 'systeem' heel veel, vaak als eigenschap van iets: 'er zit systeem in'. Wat we daarbij met het zelfstandig naamwoord 'systeem' bedoelen, laten we meestal in het midden. We gebruiken systeem voor iets abstracts, waar we geen ander woord voor hebben. Het systeemdenken heeft het woord systeem wel gedefinieerd: een systeem is een van het geheel af te scheiden set samenhangende delen, met onderling meer relaties dan met de buitenwereld.

Een dynamisch systeem (daarin gebeurt wat) heeft altijd een functie in de buitenwereld. In een statisch systeem gebeurt niets. Systeemdenken maakt je ervan bewust dat alle dynamische systemen bepaalde kenmerken gemeen hebben. Het kan daarbij over totaal verschillende systemen gaan: het onderwijssysteem, het openbaar vervoersysteem, een computersysteem, maar ook een motor of een menselijk lichaam.

Wij mensen hebben heel veel systemen ingericht om een doel en een functie te hebben. Dus veel systemen zijn door mensen gemaakt. Wij hebben systeem 'erin' gebracht. Onze hele samenleving bestaat uit systemen, maar ook in de natuur zijn veel systemen te vinden. De voortplantingscyclus van de kruisspin, het klimaatstelsel, ecosystemen, het evolutionaire systeem, de natuurwetten. Deze ontelbare systemen zijn vanzelf ontstaan, zonder menselijke tussenkomst. Het is dus een misvatting om te denken dat systemen alleen mensenwerk zijn. Beter klopt het beeld dat mensen voortbouwen op systemen die ze in de natuur ontdekken.

### **Elk systeem wordt gekenmerkt door:**

- Het is begrensd van zijn omgeving, dat wat er geen deel van uitmaakt. Bijvoorbeeld: de carrosserie, de bekleding.
- Het bestaat uit delen, ook wel elementen genaamd. Bijvoorbeeld: hardware, software, data en toetsenbord van een computer.

- Tussen de delen bestaan relaties, ook wel aspecten of aspectrelaties genoemd. Bijvoorbeeld: kleur, afstand, snelheid, frequentie en capaciteit.
- In het systeem gebeuren dingen met het verstrijken van tijd, vandaar 'dynamisch'. Wat er gebeurt, heeft een doel en een functie. Het systeem is erop ingericht om dit doel en deze functie te vervullen. Het is daarvoor, en alleen daarvoor. Voor die functie zit het systeem erin.
- Systemen blijven gericht op hun doelen en functie door middel van hun 'besturingssysteem', een deelsysteem dat elk dynamisch systeem heeft. Ook dit besturen heeft gelijksoortige kenmerken in heel uiteenlopende systemen.

### **Om zichzelf te kunnen besturen moet een systeem:**

- de uitkomst van de gebeurtenissen in het systeem kunnen meten;
- evalueren, vergelijken met een norm;
- kunnen ingrijpen (bijsturen).

### **Een visuele kennismaking met systeemdenken:**

- 'A systems story' van de Balaton group met funding van Donella Meadows foundation: [www.bit.ly/systems-story](http://www.bit.ly/systems-story)
- Systems Thinking In Pictures van Complexity Lab: [www.bit.ly/systems-in-pictures](http://www.bit.ly/systems-in-pictures)
- Systems Theory Overview van Complexity Lab: [www.bit.ly/systems-theorie-overview](http://www.bit.ly/systems-theorie-overview)



## Oefening: Welk systeem houdt jou bezig?

Waar gaat veel van je aandacht naar toe de laatste tijd?

- Over welk systeem gaat het of tot welk systeem behoort het?
- Welke elementen horen bij dit systeem? Welke vallen erbuiten?
- Welke relaties hebben de elementen in het systeem? Wat wisselen ze uit? Welke patronen zijn er in hun interactie? Denk aan patronen in tijd, plaats of intensiteit.
- Hoor je zelf in het systeem of sta je erbuiten? Wat is jouw rol in dit systeem? Wat maakt dat het je bezighoudt?

## Wat wekte je interesse in systeemdenken?

‘De variant van het systeemdenken die ik leerde kennen, was die van de Nijmegen Business School, waar een van mijn directe collega’s Han Noten, had gestudeerd. Hij was fan van het systeemdenken en had een project gemaakt, dat dit denken toepaste. Dat heb ik bestudeerd en verslonden. Het was het eerste studiemateriaal na mijn studie waarvan ik dacht: hèhè, hier heb ik wat aan! Het was van Jan in ’t Veld en Ulbo de Sitter en het heette Sociotechniek, gebaseerd op cybernetica – de meet- en regeltechniek – toegepast op organisaties. Het ging over het herontwerpen van organisaties.

In ’t Veld was een ingenieur – een oudere generatie dan Roel in ’t Veld – afkomstig van Fokker, en heel bedreven in het uittekenen van processen met de meet- en regeltechniek. De Sitter was meer een sociale man, hij was bezig met ondernemingsraden en medezeggenschap. Hij zag een kans om die manier van denken toe te passen om de kwaliteit van de arbeid op werkvloeren te verhogen, middels het begrip van ‘regelcapaciteit’. Dat was toen een belangrijk begrip dat ontwikkeld werd, vanuit de cybernetica. Kwaliteit van de arbeid werd gedefinieerd als regelcapaciteit, dit gaf het belang ervan aan dat je als werknemer op de werkvloer je werk zelf kon regelen. En dat was niet alleen in het belang van de werknemer en zijn levensgeluk. Het was ook van invloed op de beheersstructuur van de organisatie, de regelstructuur van de organisatie.

Ik zei al: het maken van routines – die regelcapaciteit – is een van de belangrijkste vraagstukken van samenwerken. Cybernetica laat zien dat het logisch is om het maken van routines en het afspreken van routines op een zo laag mogelijk niveau van de

organisatie te leggen. Het vermogen om te besluiten of je linksaf of rechtsaf gaat en of dat goed of slecht is. Je moet dus de werkvloer zelf, die de routines uitvoert, ook belasten met het regelen en het nadenken daarover – dat heet kwaliteitszorg. Waarom? Omdat je dan de meest eenvoudige organisatiestructuur krijgt, met zo min mogelijk overhead. Je krijgt een platte organisatiestructuur omdat je het denken en het doen niet scheidt. De mensen die doen, die houden de bevoegdheid om na te denken over wat ze doen, en om dat te veranderen en te verbeteren. En daar is de kwaliteit erg bij gebaat. Er was een hele brede kwaliteitszorgbeweging vanuit Japan die dat promootte.’

## Kwaliteitszorg

Kwaliteitszorg of kwaliteitsmanagement kan omschreven worden als ‘het aansturen van een continu verbeterproces om aan kwaliteitseisen te voldoen’. Het is geen afgebakend vakgebied maar komt terug in alle delen van het management van een onderneming.

Het gaat daarbij steeds om hoe de eigen doelen en ambities terugkomen in de bedrijfsvoering: de borging in beleid, management en bedrijfsprocessen; en hoe de uitkomsten van beleid en bedrijfsvoering zich verhouden tot deze doelen en ambities. Dit kan te maken hebben met de kwaliteit van de producten of diensten, maar ook met veiligheid op de werkvloer. Verbetering van de bedrijfsvoering van de organisatie staat hierbij centraal.

## Kun je voorbeelden geven van een organisatie met voldoende regelcapaciteit op de werkvloer?

‘Een goed voorbeeld is Buurtzorg. De mensen die dat hebben opgezet, Jos de Blok, samen met zijn vrouw, weten donders goed dat je het denken en doen niet moet scheiden. En heel veel organisatieadviseurs zijn bekend met kwaliteitsmanagement. Maar de automatiseerders en de accountants en de economen enzovoort, die weten dat niet. Die kennen deze variant van organiseren niet: die snappen deze manier van systeemdenken niet.

Het paradoxale is, ik heb gewerkt in thuiszorgorganisaties die in de jaren negentig

zelfsturende teams invoerden, maar op zo'n manier dat het niet meer kon werken omdat geautomatiseerde systemen alle autonomie al helemaal uit de werkvloer hadden gehaald. En het automatiseringssysteem was alleen nog maar op efficiency gericht, zonder regelcapaciteit. Mijn hart heeft gebloed! Ik heb geprobeerd tegengewicht te geven en ik heb het mis zien gaan. Eerst werd alle regelcapaciteit weggehaald bij de werkvloer, dan vlogen alle managers eruit, ook de managers die de overgebleven regelcapaciteit nog wel hadden. Die thuiszorgorganisatie is helemaal stuk gemaakt; iets wat goed functioneerde, wat thuiszorg al had in de jaren zeventig en helemaal niet zo inefficiënt wás, is in de jaren tachtig en negentig stuk gemaakt. En dan vragen we ons nu allemaal hardop af of er een voorbeeld is van hoe het wel moet. Nou Buurtzorg. Een andere constatering is: iedereen is het historisch besef kwijt.'

## Het historisch besef waarvan?

'Regelcapaciteit op de werkvloer houden of daar brengen, is het omgekeerde van het Fordisme en het Taylorisme. Taylor propageerde dat je het denken uit de werkvloer moest organiseren. Dit was ook de tijd dat automatisering opkwam. Een project dat ik deed bij de FNV ging over automatisering. De vraag was of werknemers mee konden denken over welke kant het op zou moeten gaan met de automatisering, wat moest er wel geautomatiseerd worden en wat niet? Welke taken moesten bij de werkvloer blijven? Vanuit de beweging van de sociotechniek is in de jaren negentig uitgebreid geprobeerd om organisaties plat te houden onder de noemer van zelfsturende teams. Ik denk dat de automatisering zo'n enorme beweging de andere kant op was dat dit idee het niet heeft gehaald.

De automatisering heeft de sociotechniek ingehaald en heeft álles gebureaucratiseerd en de regelcapaciteit uit de werkvloeren gehaald en in geautomatiseerde systemen gebracht. Daarmee verdween ook de kennis, het weten en denken dat mensen op de werkvloer zelf over het werk hadden. Die kennis was niet zo nodig meer, en zo kon er geld verdiend worden in die periode. Als je dat vanuit het systeemdenken en de sociotechniek bekijkt, zijn het echter zinloze, contraproductieve bewegingen geweest, die ons veel problemen hebben gegeven waar we nu mee worstelen. Toen ik in 1986 begon met systeemdenken, zag je die automatiseringsgolf nog niet, toen was het nog niet gebeurd. De eerste gebeurtenissen van het internet, die waren in '91. In '86 kwam de eerste modem, maar er was nog geen internet. Wij hadden nog een typekamer, wij hadden geeneens pc's op kantoor. Dus wij moesten onze teksten typen, en dan knippen en plakken – letterlijk – en dan ging je naar de typekamer en die typte het netjes uit. Dat was 1986.'

## En wat heb je gedaan met de kennis die je opdeed over systeemdenken?

'Ik heb het me eigen gemaakt, en dat is de basis geworden van goed organisatieadviseurschap, want je kan het overal op toepassen. En dat heb ik ook gedaan, niet alleen op automatisering maar ook op kwaliteitszorg. Ik kon dat ook al meteen toepassen,

onder andere in het project dat onderzoek deed naar de invloed die kaderleden en ondernemingsraadsleden kunnen uitoefenen op het automatiseren, nog vóórdit al zijn effect heeft gehad. En het antwoord was: ja, ondernemingsraadsleden kunnen een positieve invloed uitoefenen op de automatisering, als ze zorgen dat de regelcapaciteit op de werkvloer blijft, dat de beheerssystemen – die in die automatiseringssystemen gestopt worden – decentraal blijven en decentraal aangestuurd kunnen blijven worden. Als ze dat soort eisen gaan stellen in de ontwerpfase, dan kan automatisering de bedrijfsvoering ten goede komen. Met platte organisaties – wat mensen op de werkvloer graag willen – en eenvoudige aansturingssystemen, en een hiërarchie waarin men zich met de belangrijke zaken bezighoudt en niet met brandjes blussen. Want dat kan de werkvloer zelf. Het zijn allemaal dingen die heel wenselijk zijn, zelfs goedkoop en efficiënt. Maar het gekke van het kapitalisme is dat het helemaal niet uit is op goedkoop. Dat zegt het wel, maar dat doet het helemaal niet. Kapitalisme heeft enorme bureaucratieën gecreëerd met die automatisering, en dat heeft ontzettend veel geld gekost.'

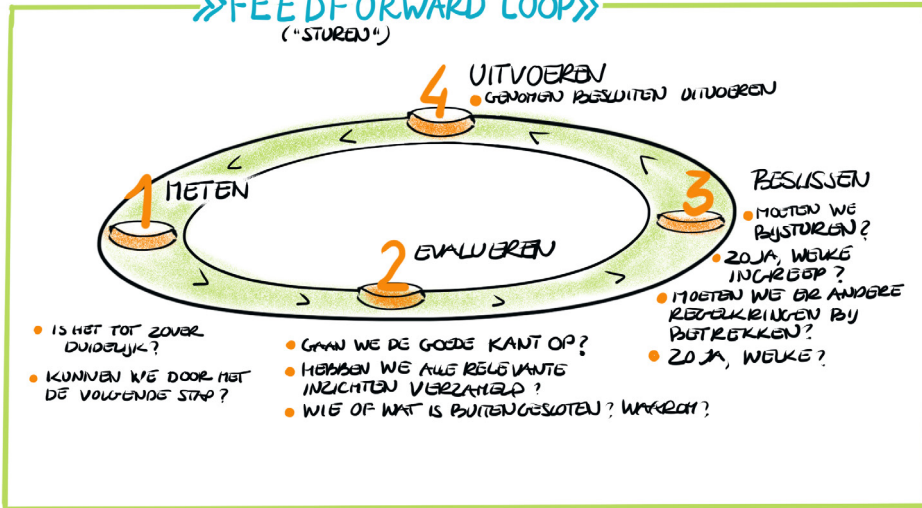
### Hoe komt dat dan?

'Omdat eraan te verdienen is. Dat is het monopolie. Het is een enorm project geweest om alle beheers- en bestuurssystemen te centraliseren in plaats van te decentraliseren. Dat was het doel. Want centraal, daar moet de macht liggen. Dat was gewoon het doel, bewust of onbewust, van de totale ICT-sector. De automatisering is een heel belangrijke sector geweest, want zonder de automatisering had er niet zoveel bureaucratie gecreëerd kunnen worden. Alleen, de grote belofte is helemaal niet in te lossen – dat je die prachtige balanced scorecards hebt en knoppen waaraan je kan draaien en dat je dan grip op de wereld hebt. Want zo werkt beheersing van de wereld gelukkig niet. Er is dus aan een onmogelijk project gewerkt, en met een beetje rationeel denken hadden we dat kunnen weten. Er waren overigens ook een hoop mensen die dat wel wisten en dat ook hebben gezegd.'

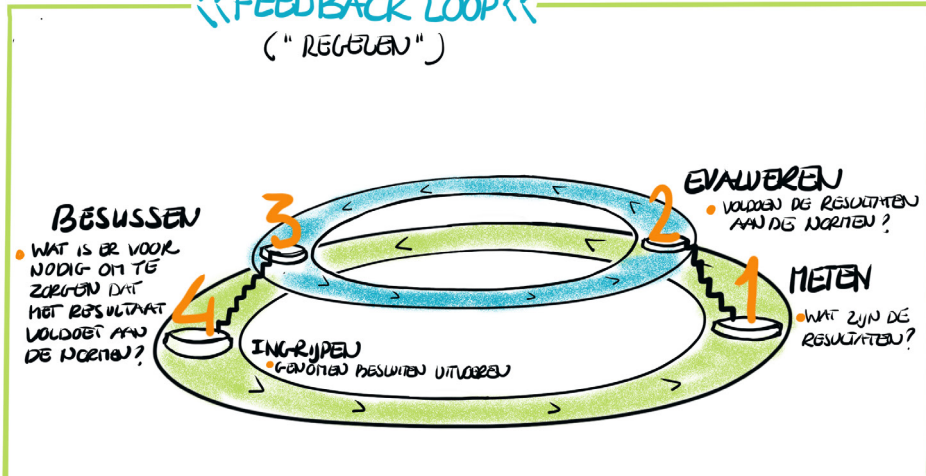
# STUREN OF REGELEN?



## »FEEDFORWARD LOOP» ("STUREN")



## «FEEDBACK LOOP« ("REGELEN")





### 3. Werken met organisaties

#### Wanneer is de automatisering voor het eerst in je vizier gekomen?

'Ik denk rond die typekamer, omdat wij bij de Industriebond zelf een pc wilden [lacht]. Maar toen werkte ik al aan een project over controlekamers in de procesindustrie. Controlekamers waren toen nog van die enorme kasten vol met elektronica, die heel veel kleiner werden door miniaturisering. En in die beweging dat die computers verkleind werden, nam ook het aantal mensen dat daaraan werkte af. De mensen in controlekamers keken naar de indicatoren, zagen de lichtjes op rood springen en wisten wat ze moesten doen. Of althans, dat was de bedoeling. Het ging echter niet altijd goed. Neem nou Tsjernobyl. Daar zaten mensen aan een controlepaneel en die hoorden te weten wat ze moesten doen. Maar als je hun kennis automatiseert, dan weten ze niet meer wat ze moeten doen. Dan zit de kennis in de machine en als die machine niet kan ingrijpen, omdat er niet genoeg kennis in de machine zit, dan krijg je een ramp.

'In de jaren tachtig en negentig, toen ik bij een organisatieadviesbureau werkte, bezocht ik veel werkvloeren waar cruciale kennis van processen werd geautomatiseerd. Toen heb ik onder andere projecten in de Rotterdamse haven gedaan. Ik vond het heel leuk om dat soort werkvloeren te bezoeken en dan te kijken en te luisteren en mensen vragen te stellen over het automatiseringsproces.

Het proces van automatisering was in alle industrie gaande. En "gelukkig" is al die kennis ondertussen in de automatisering gestopt. Dat kan allemaal wel, maar uiteindelijk zit er niemand meer aan de knoppen. Je vraagt je af of op deze manier een minister met zijn systeemverantwoordelijkheid nog een brand bij PAKhood kan voorkomen. Ik noem PAKhood want dat is een bedrijf waar ik gewerkt heb, eind jaren tachtig begin jaren negentig, waar mensen hele giftige chemicaliën overpompen van de ene tank naar de andere. En waar de arbeidsinspectie moet controleren of dat nog veilig gebeurt. En die inspectie is zo gedecimeerd dat er niemand meer werkt. De veiligheid wordt dus niet meer gecontroleerd. De kwaliteitszorgbeweging heeft gezegd dat bedrijven zelf hun veiligheid moeten controleren. De zorg voor de veiligheid is naar de bedrijven gedecentraliseerd. En ondertussen werken daar mensen die het overzicht niet meer hebben. Die niet meer weten hoe de systemen zijn ingeregeld, die de systemen niet onderhouden, die niet meer kunnen zien dat het misgaat. En er werken managers die dat ook niet meer kunnen, want iedereen vertrouwt op de geautomatiseerde systemen. Die systemen zijn ondertussen aan het verouderen en het is allemaal troep aan het worden. En dan zitten we, als je niet uitkijkt, op een soort Tsjernobyl. Let wel, dit is natuurlijk het ergste scenario. Er zijn genoeg plekken waar dit allemaal fantastisch geregeld is.'

## Oefening: Kennis en automatisering

Neem een organisatie in gedachten die je goed kent.

- Welke klussen en rollen in dat bedrijf zijn in de afgelopen twintig jaar overgenomen door automatisering? Welke kennis en vaardigheden zijn daarmee ‘geautomatiseerd’?
- Welke (bij-)sturingsmogelijkheden zijn er meer of minder dan daarvoor? Welke flexibiliteit, aanpassing en fine tuning in tempo, vorm, kleur of ontwerp zijn mogelijk in het proces? Waar is flexibiliteit bij gekomen, waar is het minder geworden?
- Wat bepaalt de graad van automatisering? Wat stuurt de flexibiliteit in het proces? Hoe wordt bepaald hoe automatisering zich gedraagt?

### En wat zag je in de Rotterdamse haven?

‘Dat het smerig is. En dat je er niet altijd op kunt vertrouwen als mensen zeggen dat het goed geregeld is. Omdat dat op de werkvloer nog maar de vraag is. Je kan heel mooie kwaliteitszorgverhalen maken, en dat is waar heel veel energie in is gestoken en geld aan is uitgegeven. Maar wat er op papier staat, is niet altijd wat er in het echt gebeurt. En als het gaat om échte kwaliteitszorg, oftewel zorgen dat er geen grote rampen gebeuren, dan gaat het om wat er werkelijk gebeurt. En dan heb je weer zo’n samenwerkingsvraagstuk. Het gaat er niet om wat er op papier staat, het gaat erom wat er daadwerkelijk gebeurt.’

### En hoe kwam je aan die verhalen over kwaliteitszorg?

‘Nou, ik ben rond 1995 les gaan geven aan veiligheidskundigen in de industrie. En dat heb ik jaren gedaan: tot mijn ziekte dus echt wel twintig jaar. En dan sprak ik elk jaar drie avonden achtereenvolgende twee groepen veiligheidskundigen, en dan vroeg ik naar hun verhalen. Dan maak je wel een beetje mee wat er gebeurt in de veiligheid. Deze mensen zijn de vrijgestelden die rond moeten lopen om te kijken of alles veilig gebeurt. Als een soort politieagenten zijn zij ervoor verantwoordelijk dat er veiligheidsprocedures op papier staan en dat die nageleefd worden. Zij vervullen de zelfcontrolefunctie van een organisatie. En daarbij is integriteit heel belangrijk, want zij staan regelmatig onder druk omdat zij in dienst zijn van het bedrijf dat ze controleren. Het is wel van “de slager

keurt zijn eigen vlees”, en daar hadden we veel gesprekken over, want veiligheidskundigen zijn heel integere mensen en de opleiding leerde hen consciëntieus met hun taak om te gaan. Ik leerde ze onder andere het systeemdenken, en hoe ze met hun bedrijfscultuur konden omgaan; hoe ze daar als autonoom adviseur in konden staan.’

## Was dat verschil tussen wat er op de papieren stond en realiteit op de werkvloer meteen duidelijk?

‘Ja, absoluut. Als er iets is wat je leert bij de Industriebond op de werkvloer, dan is het de discrepantie tussen die verhalen. En je leert de geëngageerde werknemers kennen, degenen die hart voor de zaak hebben en die weten dat het gaat om het algemene goed. Voor mij hangt en hing dat werk samen met mensen die voor het algemeen belang gaan. Er zit iets fundamenteel goeds in sociale bewegingen, omdat die mensen gedreven worden door engagement. En dat is ontzettend authentiek. Dat mensen zich verenigen – als vakbond – als er iets in de integriteit misgaat: dat mensen dan kiezen voor de integere kant. Ze durven hun nek uit te steken om aan te kaarten wat er fout gaat. Ik heb daar echt heel veel respect voor en ik heb veel van dat soort mensen gezien. En dat waren soms analfabeten en mensen die uit het buitenland kwamen, maar wat een kanjers. Wat een kanjers. Die zijn zo. Die kunnen het, net als ik, niet over hun kant laten gaan als het niet klopt.’

## 4. Veranderingen in de wereld van organisaties

### Wat zijn de belangrijkste veranderingen die je in het werk met veiligheidkundigen hebt meegemaakt?

‘In de verhoudingen tussen de mensen is niet zo veel veranderd in de tijd dat ik er werkte. Er is een onderstroom van goedwillende mensen die echt nadenken en goede adviezen geven, maar die komen meestal niet bovendrijven, omdat andere, tegengestelde belangen daar sterker zijn.

De tijdgeest is wel enorm veranderd. We hadden het in onze gesprekken altijd over de tijdgeest, want elk jaar dat ik die veiligheidkundigen ontmoette was de tijdgeest veranderd en waren de vragen dat ook. In de jaren negentig was het common sense dat het kapitalisme gewonnen had van het linkse denken, want het Russische rijk was omgevallen en nu was het einde van de geschiedenis, dus het einde van de ideologieën. Nou, houd dan maar eens overeind dat je denkt dat er tegenwicht gegeven moet worden. En het was common sense dat iedereen voor z'n eigen portemonnee zou gaan, dus dat linkse werd behoorlijk gebasht. Ook op de werkvloer, en ook onder die veiligheidkundigen.

Dat sloeg opeens om rond 2000, toen de eerste crisis er was omdat mensen toch wel een beetje kritisch gingen denken, bijvoorbeeld over het probleem van duurzaamheid. Dan brachten we dat in als thema voor veiligheid, om zo te bespreken dat zo'n thema als duurzaamheid misschien ook wel onderdeel van het werk was.

Vanaf 2000 tot 2008 is het besef van de grote wereldproblemen steeds groter geworden. Denk aan klimaatverandering, aan eindigheid van fossiele energie, aan veiligheid en terrorisme, aan biodiversiteit, bevolkingsgroei en voedselzekerheid, migratie en ga zo maar door. Bij veiligheidkundigen kon ik het steeds makkelijker over deze vraagstukken hebben. Ik vroeg hen dan: waar maak je je zorgen over in de wereld? En dan ging ik ook echt filosoferen met ze. Waar gaat deze samenleving naar toe? En welke rol spelen de mensen daarin die voor het grote goed gaan? Het was altijd erg empowerend voor deze mensen om uit te spreken dat hun positie – als veiligheidkundige – heel belangrijk is. Het ging tegen de tijdgeest in. Dat vonden ze wel leuk.’

### Welke rol heeft automatisering steeds gespeeld?

‘Voor mij niet zo'n grote rol, maar voor de mensen op de werkvloer was de impact van automatisering gigantisch. Zoals iedereen eigenlijk weet. De bureaucratisering die ermee gepaard ging, was gigantisch. De regeltjes kwamen aan de macht. Mensen gebruikten niet meer hun gezond verstand om te beoordelen of een medewerker functioneert of om te bepalen welk salaris iemand moet krijgen. Want daar hadden we systemen voor. Daar waren functioneringsmodellen en functiewaarderingsystemen voor. Maar het echte probleem zit eigenlijk nog iets dieper. Iedereen die “erover ging”, kon verwijzen naar regeltjes, die in systemen zaten waar ze niet over gingen, dát is bureaucratie en die bureaucratie is universeel: daar heeft iedereen wel mee te maken.’

## Oefening: In welke wereld leef je?

- Waar maak jij je zorgen over in de wereld?
- Welk patroon daarin baart je zorgen?
- Bevind je je in het systeem, en zo ja, waar sta je in het systeem?
- Wat lijken je sleutelposities in dat systeem?

### En waar kwamen die regeltjes vandaan?

‘Vanuit het idee dat de organisatie steeds beter functioneert als je de normale gang van zaken en alle uitzonderingen in steeds gedetailleerdere regels weet vast te leggen. In feite komen regels voort uit het geloof dat voorspelbaarheid mogelijk is en dat voorspelbaar gedrag een steeds hogere kwaliteit van organisatie teweegbrengt. Er kwamen alleen maar regels bij, en dat is helemaal niet goed! Ik sprak eens met iemand uit een ziekenhuis over al die regeltjes, en zij zei iets dat me altijd is bijgebleven. Zij zei: “Julien, het is toch raar dat wij van de werkvloer hè” – ze was een eerste niveau teamleider – “dat wij meer dan vijftig procent van de tijd bezig zijn met vergaderen. Dat is toch raar?” Ik zei haar dat het inderdaad raar was. “Ik hoor toch meewerkend voorman te zijn, als teamleider? Maar ik word de hele tijd van de ene naar de andere vergadering gesleept.” Ik vroeg haar wat ze deed in die vergaderingen. “Ja, we zijn alsmaar regels aan het bedenken.” En toen zei ze: “Weet je wat raar is? Iedereen in deze organisatie van hoog tot laag kan nieuwe regels bedenken en invoeren en niemand kan er ook maar ééntje afschaffen.” Toen dacht ik: shit, dit gaat niet goed.

Dus je maakte altijd regel op regel op regel op regel, aanpassing en aanscherping van oude regels, terwijl niemand zich afvroeg of die oude regels nog wel relevant waren. Van hoog tot laag. Want de mensen in de hogere regionen houden zich niet bezig met de lagere regels, dat was totaal oninteressant (“detail, detail, detail”). Dus de mensen lager in de organisatie waren verantwoordelijk voor regels op lager niveau. Dat leidde tot kwaliteitshandboeken voor organisaties die letterlijk een meter aan boekenplank waren. Letterlijk, want die printte je allemaal ook nog uit. Nú hoef je ze niet meer uit te printen. Nou, reken maar dat het twee meter is geworden. Maar ja, we kunnen niet meer zien hoe lang de plank met regels is. En denk je dat nog maar iemand weet wat de regeltjes inhouden? Echt niet.



Maar je moet wel elk jaar alle regeltjes nalopen, navlooien of je je er nog aan houdt. Auditen heet dat. Dat is bureaucratie hè, dat dit maar uitdijt en uitdijt. Nou, de automatisering heeft dat ongelooflijk gefaciliteerd. Het maakte allemaal niet uit wat je opschreef en wat voor onzin dat was. In mijn lessen, in de gezondheidszorg, heb ik ook veel aandacht besteed aan kwaliteitszorg en dan gingen we uitvlooien waar die regels nou eigenlijk op sloegen. Maar dat konden mensen niet eens meer achterhalen, en dan gingen ze bedenken waar de regels over zouden moeten gaan. Uitzoeken of mensen zich aan de regels hielden, was al helemaal onbegonnen werk.

De regels hadden niets meer met de praktijk te maken. Nou, dan heb je dus geen regelcapaciteit. Als je niet kunt kijken hoe de de regels feitelijk zijn en of de regels functioneren, en bovendien alleen maar nieuwe regels kunt verzinnen, dan krijg je dus een oerwoud aan regels, procedures en instructies, op allerlei niveaus. Nou, dat oerwoud is er in organisaties. En niemand weet meer wat er in al die regeltjes staat – alleen de automatiseerder, bij wijze van spreken. Het systeem. Het kwaliteitszorgsysteem.

De klap op de vuurpijl is, dat als je maar kan aantonen dat je een kwaliteitszorgsysteem hebt, dan kom je door alle toetsingsinstanties heen. Want dat is belegd bij de organisaties. Heb je een goed systeem dat voldoet aan de geautomatiseerde eisen – procedurele eisen, niet inhoudelijke eisen – dan ben je boven elke verdenking verheven dat je het misschien niet goed geregeld hebt. De omvang ervan is echt waanzinnig hoor.'

### Is in de regelzucht de afgelopen tijd nog verandering gekomen?

'Ik denk het niet. Er is wel kritiek op, en er zijn wel heel veel organisatieadviseurs die dit weten en benoemen, maar verander het maar eens. Die automatiseerders gaan gewoon door hoor. Die hebben wel de belofte voor de volgende vereenvoudiging. Dan zit het nog meer in het (geautomatiseerde) systeem en is er nog minder controle op de werkvloer zelf.'

### Wat belooft de automatisering dan precies?

'Dat als de gegevens goed in de systemen staan, we de situatie onder controle hebben. Dan hebben we het beheerst. De werknemers moeten zorgen dat de content goed in de systemen staat en zij automatiseren het wel. Dus de automatiseerders maken enorme bouwwerken en luchtkastelen van virtuele regels die niemand meer kent. En dat heet dan Planning & Control en kwaliteitszorg. De hele financiële verantwoording zit ook in zo'n systeem. Dit ken ik niet zo goed, maar kwaliteitszorg is niet de enige. Je kunt overal op auditen. Dus het oerwoud aan systemen en hun regels, is in werkelijkheid nog vijfmaal zo groot.

En je kunt wel zeggen dat het organisatiesysteem zo een losstaande entiteit is geworden. Terwijl het beginpunt van waaruit ik wilde gaan werken, het omgekeerde was: de systemen zijn van óns. De systemen zijn er voor ons, wij zijn er niet voor de systemen. Maar die systemen hebben ons totaal gekoloniseerd. Wij zijn er voor de systemen: wij doen de administratie voor de bank voor ze!'

## Hoe het ook anders kan

In Japan ontwikkelde medewerkers van Toyota een productiemethode die aan het einde van de jaren zeventig Nederland bereikte. Een onderdeel van deze methode, die ook wel ‘automatisering met een menselijk randje’ wordt genoemd, is het Andon-kkoord. Aan dit koord, dat op verschillende plekken op de werkvloer te vinden was, konden alle medewerkers trekken als ze een probleemervaarden. Het is vanuit systeemdenken te zien als feedback vanaf de werkvloer. Zo’n interventie kan bijvoorbeeld plaatsvinden als er een tekort is aan onderdelen of een veiligheidsrisico. Het werk in de hele afdeling ligt dan stil tot er een oplossing gevonden is. In eerste instantie werd de productiviteit lager op de afdeling van Toyota waar deze methode werd ingevoerd, maar op termijn bleek het juist een betere manier om kinken uit de kabel te werken: deze afdeling werkte juist veel beter.

Zo’n methode als het Andon-kkoord kan ook buiten de industriële sector van waarde zijn. Het is bijvoorbeeld een onderdeel van de ‘lean’-benadering in IT-ontwikkeling. Maar ook in andere organisaties kan het meerwaarde hebben om zo nu en dan een time-out in te lassen als iemand ziet dat een proces op de werkvloer beter zou kunnen.<sup>3</sup>

## Welke kennis heb je uit systeemdenken gehaald om problemen met automatisering en bureaucraties te duiden?

‘Dát ik het zo duid. Ik vertelde laatst aan iemand dat de bureaucratie en automatisering ons geen werk en dus geld geschied heeft, maar heel veel meer werk en dus geld heeft gekost, die zei: “Zo dom kunnen we toch niet zijn als mensheid?” Toen zei ik: “Ja, zo dom zijn we dus.” En toen geloofde hij mij niet. Hij wilde het gewoon niet geloven. “Nou, dat verhaal vind ik te eenvoudig,” zei hij. Maar zo dom zijn we dus, systemisch, met z’n allen! En er zijn grote belangen die dit voeden. Want hier hebben we veel van onze belastingcenten aan besteed. Aan de belofte van – ik wil het niet controle

<sup>3</sup> Zie bijvoorbeeld de wikipedia-pagina over het Andon-kkoord (Engelstalig): [www.bit.ly/andon-kkoord](http://www.bit.ly/andon-kkoord).

noemen – beheersing. Want controle betekent toezicht, maar het gaat om beheersing. Beheersen wij onze systemen nog, of draaien die volledig dol in hun eigen dynamiek?

Het antwoord is: ja, ze draaien volledig dol in hun eigen dynamiek. Kijk maar naar de kredietcrisis. Die beheersen we niet meer, en dat is een rampzalige waarheid die niet iedereen onder ogen wil komen. De tovenaarsleerling is de greep op zijn spreuken kwijtgeraakt. Daar zijn we als mensheid nu. Dat heb ik geleerd van al die jaren over systemen nadenken. Daar praat ik ook over, en er zijn heel veel mensen die dit ook zien. Maar niet iedereen wil het weten. Met name de gewone mensen. Die vinden het moeilijk om dit onder ogen te zien. En dan bedoel ik iedereen, ook de bestuurders. De mensen die niet systeemdenken, vinden het moeilijk om dit onder ogen te zien, omdat ze geloven in de autoriteit en “het weten van het centrale”. Ze hopen dat het world wide web alle kennis managet en voor goed bestuur aanwendt. Nou, daar geloof ik helemaal niets van. Het managet de kennis niet, en het wordt niet ten behoeve van goed bestuur aangewend. Het is mijn wens dat gewone mensen dat inzien.’

## **Oefening: Worden de regels gerespecteerd?**

Neem een organisatie in gedachten die je goed kent.

- Welke regels zijn er in deze organisatie? Welke regels worden daar niet of niet altijd gerespecteerd? Waarom is dat?
- Wat zou er gebeuren als ze wel werden gerespecteerd?
- Welke regels moeten er veranderen, verdwijnen of bijkomen?
- Wat is er nodig om die regels (snel) te veranderen?

# DEEL II

Wij en onze  
systemen

## De Tovenaarsleerling

Veel mensen kennen het verhaal van de tovenaarsleerling van de tekenfilm Fantasia<sup>4</sup>: de derde feature film van Walt Disney. De film is gebaseerd op het gedicht 'Der Zauberlehrling' dat Goethe schreef in 1797; dus net na de Franse Revolutie, die de Verlichting inluidde en de aanloop naar het industriële tijdperk. In de film is Mickey Mouse de leerling van een tovenaarsleerling, belast met de taak om de watervoorraad in de kelder bij te vullen. Als de tovenaarsleerling weg is, besluit de leerling om zijn werk wat gemakkelijker te maken met magie: hij betovert een bezemsteel om het water automatisch vóór hem te halen. Te laat beseft hij dat hij niet weet hoe de betovering stop te zetten. Als hij de bezem met een bijl doorloopt wordt het probleem alleen maar erger: iedere splinter wordt een nieuwe betoverde bezem! Mickey Mouse staat op het punt te verdrinken in al het water als de tovenaarsleerling terugkomt en – tot ieders opluchting – in staat is de magie te beteugelen.

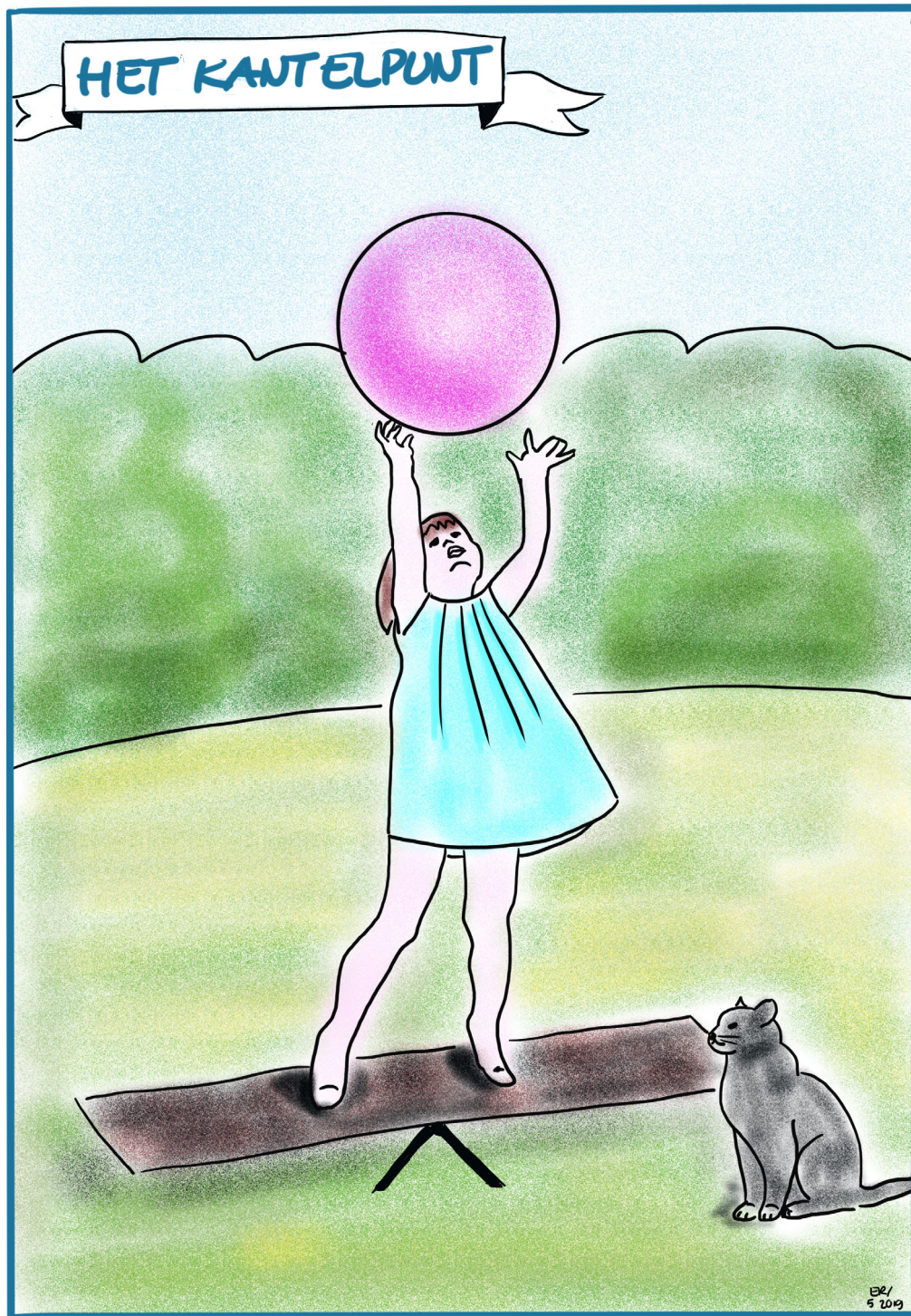
Net als Mickey Mouse in het verhaal creëren we ook in de 'echte' wereld systemen om bepaalde doelen te bereiken, zoals in de gezondheidszorg, onderwijs en de politiek. Onze systemen hebben een duidelijk en belangrijk doel. Er zijn echter genoeg redenen om te twifelen aan hun doeltreffendheid. 'De politiek biedt geen vertegenwoordiging, gezondheidszorg verzorgt geen gezondheid, onderwijs onderwijst niet', aldus Julien. De veelvuldige crises om ons heen – economisch, ecologisch, sociaal, geopolitiek – doen sommigen van ons verlangen naar een meester die dit allemaal oplost. Die het systeem doorheeft. Sommigen kijken hoopvol naar nog meer automatisering en technologie, in de vorm van bijvoorbeeld duurzame energie en zelfrijdende auto's. En misschien ligt daar ook een deel van de oplossing.

Julien's ervaringen wijzen echter op een verband met problemen in organisaties. Als we haar duiding van de problemen in organisaties doortrekken naar deze andere crises, dan zijn dit vaak niet de problemen die met nog meer technologie op te lossen zijn. De problemen die Julien ziet, hebben met mensen te maken, en komen voort uit de manier waarop wij geneigd zijn problemen op te lossen. Dat is nergens zo duidelijk als in organisaties, waar de 'verkeerde' denkrichting is om oplossingen te zoeken in méér automatisering en méér bureaucraties.

Maar wat is dan de goede denkrichting? Als deze problemen met mensen te maken hebben, moeten de oplossingen misschien ook in mensen worden gezocht. De vraag is dan: hoe maken we ons meester van onszelf? We moeten dan in ieder geval beginnen door de oplossingen niet buiten onszelf te zoeken, zoals bijvoorbeeld in nieuwe technologieën en systemen. We moeten de oplossingen in een fundamenteel andere richting zoeken, die we blijkbaar niet geneigd zijn te kiezen. Julien had het over een kanteling.

<sup>4</sup> Zie bijvoorbeeld het filmpje op youtube: [www.bit.ly/tovenaarsleerling](http://www.bit.ly/tovenaarsleerling).





## 5. De kanteling

### Wanneer begon er voor jouw gevoel iets te kantelen?

‘De kanteling werd voor mij ingeluid doordat ik op allerlei manieren een sterker verband begon te leggen tussen mijn observaties in de instellingen en bedrijven waar ik klussen deed, en de grotere wereld waarvan we allemaal deel uitmaakten. Natuurlijk geholpen en gestimuleerd door goede journalisten en wetenschappers die in heldere artikelen probeerden uit te leggen wat zij allemaal zagen. Na de val van de muur en de ineenstorting van de Sovjet-Unie, zag ik met ontzetting collega-organisatieadviseurs die met enorm veel subsidiegeld het kapitalisme gingen invoeren in redelijk functionerende industrieën. Daarbij werd iedereen onteigenend en werd de buit ingepikt en verdeeld onder wat later de oligarchen zouden worden. Allemaal onder de goedkeuring van Amerikaanse en Europese economische denktanks, instellingen en het IMF. Er werd een complete economie kapotgemaakt, op kosten van het volk dat er eigenaar van was. Verbijsterend vond ik dat zo weinig mensen dat raar vonden. Is dat wat we op wereldniveau van de idealen van wereldbestuur en democratie maken?’

In de jaren negentig liet natuurfilm na natuurfilm zien dat de mensheid met man en macht oerwouden vernietigt, rivierlopen verlegt, ecosystemen versnipperd, landbouwgronden verdroogt, verzilt en verarmt, en dat zelfs een uniek natuurmonument als het Great Barrier Reef niet tegen de opwarming van de aarde kan. Toen wereldbestuurders maatregelen gingen nemen, bleken gigantische financiële en industriële lobbyclubs daar ernstig weerstand tegen te bieden: tot en met dat ze handelsverdragen gingen sluiten om wetgeving op wereldschaal te saboteren. Na 11 september 2001 keek ik met verbazing toe hoe de verzamelde wereldpers het chaotische proces ter hand nam om islam en westen in een dodelijk wantrouwen te omvatten, en hoe de Amerikaanse regering alles op alles zette om de wereldopinie te overtuigen van de onvermijdelijkheid van een oorlog.

Geschokt was ik, door zoveel gebrek aan verantwoordelijkheidsbesef bij deze wereldleiders en opiniemakers. Iedereen praatte in zijn eigen straatje en men praatte elkaar na. Mensen die even rustig zelf nadachten, wat lessen uit de geschiedenis trokken en trouw bleven aan wat ze eerder al vonden, waren erg zeldzaam. Schokkend zeldzaam. In 2008, toen de schulden crisis losbarstte, liep ik met een twee jaar oud boekje in mijn hand waarin het hele verhaal voorspeld werd door een medewerkster van het IMF. Hoezo had niemand ervan af geweten? Iedereen had op de rand van de afgrond nog even twee jaar lang door gespeculeerd, om net even eerder dan een ander – met de centen op het droge – te ontsnappen aan de catastrofe!

Dat is wat er gebeurt als je het bestuur van de wereld overlaat aan kleine elites die baat hebben bij een heel bepaalde uitkomst. Ik kwam gaandeweg tot de conclusie dat het bestuur van de wereld iets anders vergt dan wat we nu als mensheid te bieden hebben. En dat ik daar op mijn kleine menselijke schaal, net als heel veel andere mensen, misschien iets nuttigs aan bij te dragen heb.’



## Wat kantelt er?

‘De kanteling is een langdurig proces, dat nog niet voltooid is, en hoe lang het zal duren, weet ook niemand. Maar wat er kantelt, heeft veel te maken met de bovenstaande voorbeelden van wereldbestuur en de catastrofes die ze teweeg hebben gebracht. En met de verbijsterende constatering dat de mensen die het bestuur van de wereld in handen hebben, nog geen begin van een idee hebben wat de problemen voor de mensheid, op lange termijn, op wereldschaal, voor ons allen samen, inhouden en wat we er als mensheid aan kunnen doen. En dan bedoel ik dus mensen bij internationale instellingen, bij multinationals, in de EU en de VS...

Want dat de kanteling gaande is en dat het een langdurig proces is, dat mag wel duidelijk zijn. Het kantelt in ons aller levens, op wereldschaal. En veel mensen zijn zich van een stukje van die kantelingen bewust. De optelsom van kantelingen brengt veel onrust teweeg. Verlies van vertrouwen: in politiek, in multinationals, banken, internationale organisaties, toezichthouders, wetenschap, automatisering, economie, media, artsen, farmaceuten, voedingsmiddelenproducenten, noem maar op.’

## Wat zegt dat over een kanteling als we in grote getalen ons vertrouwen verliezen in dit soort grote en gerenommeerde instellingen?

‘Ik denk dat de instellingen, corporaties en sectoren die de afgelopen decennia in onze levenstijd door ons zijn opgebouwd, op heel grote schaal steeds duidelijker niet doen wat ze ons indertijd beloofd hebben. Media zorgen niet voor transparantie, politici zorgen niet voor democratie, de welzijnsstaat zorgt niet langer voor gratis gezondheidszorg en onderwijs voor iedereen, de voedingsmiddelenindustrie zorgt niet voor eenvoudige doch voedzame maaltijden, de auto-industrie zet zich niet in voor energiezuinig rijden en ga zo maar door. In de beleving van de gewone mensen worden de beloftes steeds minder ingelost.

Internet en Facebook maken het mogelijk om dit op een bottom-up en fijnmazige manier zichtbaar te maken. Geen enkele sector lijkt immuun: het schort de systemen van deze wereld in toenemende mate aan congruentie: alle grote organisaties en instellingen maken de functie die ze zeggen te hebben, niet waar.

Wat er kantelt is ons besef hiervan, denk ik. Ons collectief besef dat iedereen een eigen voorbeeld kent van zulke incongruentie. Die voorbeelden beginnen zo langzamerhand verdomd veel op elkaar te lijken. Er schuilt een gemeenschappelijk patroon in. En dat patroon vind je op alle schaalniveaus. Het gemeenschappelijk patroon is inconsistentie tussen het doel en het eigenlijke handelen. De politiek biedt geen vertegenwoordiging, gezondheidszorg verzorgt geen gezondheid, onderwijs onderwijst niet.’

## En als je dit patroon bij jezelf aantreft, wat dan?

‘Ik heb het woord systeem tot nu toe vermeden, maar ik denk dat we het woord nu nodig hebben om de schaal aan te duiden van de kanteling waar ik het over heb. Als ik verwijst naar voorbeelden waar het qua wereldbestuur uit de hand loopt, heb ik het

niet over kleine dingen: energiebeleid, klimaat, belastingwetgeving voor multinationals, geopolitiek, wereldwijd landbouwbeleid, polarisatie tussen religies, noem maar op. Voor ons allen geen onbekende problemen. Wel problemen waar de overheden, instellingen, multinationals, media en wetenschap die er wat van kunnen vinden, geen zeggenschap over hebben. Als je echt op zoek gaat naar wie hierover gaat, naar de wereldleiders die hierin verschil kunnen maken, dan vind je – als je eerlijk bent – niemand.

Obama? Bill Gates? Poetin? Ja, ze hebben macht en kunnen verschil maken. Maar alleen binnen de kaders waarbinnen ze kunnen bewegen. En de systemen waar ik naar verwijs, strekken zich uit ver buiten de kaders waarbinnen de wereldleiders van nu zich bewegen. Er zijn best machtige mensen te vinden, maar die zijn wel allemaal wijs geworden en machtig geworden binnen de systemen waarin ze zich bevinden. Ze besturen de systemen die ze hebben helpen bouwen. Ze besturen alleen binnen de grenzen van die systemen. Over de grenzen kunnen ze niet kijken, daarheen reikt hun macht niet.

Om te kunnen kantelen, moeten we volgens mij verder werken aan de gedachtesprong die we met velen aan het maken zijn. Een sprong in een nieuwe manier van denken, een nieuw paradigma. We hebben deze nieuwe manier van denken nodig om het nieuwe te kunnen denken. Dat denken lijkt niet op het denken van de mensen die zich professioneel met bestuur van de wereld bezighouden. Wel op het 'common sense denken' van de naïeve buitenstaander. Als het je aanspreekt, kunnen de zaken eenvoudiger worden. Maar makkelijk is het nieuwe denken niet. Het vergt oefening.'

## **Oefening: Wat mag dringend gekanteld worden?**

- Waar maak jij je zorgen over in de wereld?
- Wat voedt dit probleem en wat houdt het in stand?
- Welk principe – mits door iedereen toegepast – zou dit probleem de wereld uit helpen?
- Zie je daar een rol voor jezelf in?

## 6. Terug naar het persoonlijke

### Wat maakt de kanteling moeilijk?

‘Nou, het is veel te eng. Het is verschrikkelijk, alles waar je in gelooft, blijkt niet waar te zijn. We dansen op de rand van de vulkaan en dat willen we niet weten. Dat is veel te eng. En iedereen verdient er z’n brood mee. Dus zodra we ermee ophouden, kan alles in elkaar storten. Wat ook waar is. Dus je moet erg oppassen met heel boos worden op de systemen. De oplossing van “laat het systeem maar in elkaar zakken”, is niet zo’n goede oplossing. Voor het belang van het grote geheel. Dus het moet rustig aan gebeuren. En misschien is het nu wel aan het gebeuren. Met een wereldwijd besef van: er klopt zoveel niet. Dat hangt allemaal samen. Ik heb zo gehoopt dat het besef zou komen. In 2008 vroeg ik me nog af waar het gezamenlijke besef bleef en nu is het er gewoon, acht jaar later. Dat is heel snel gegaan. Heel veel mensen spreken zich uit en doen dat steeds helderder. Hier heb ik er op gehoopt.

De wereld is steeds complexer geworden. Ironisch genoeg leidt de behoefte aan toenemende beheersing tot steeds minder beheersing. En hoe groter die afstand wordt, hoe meer we een soort doodsangst hebben om dat gebrek aan beheersing aan te kijken en hoe harder we gaan rennen om nog beter dingen te beheersen. En hoe meer we dan weer in het beheersingssysteem hebben, hoe minder we dat dan in de hand hebben. Dat is een vicieuze cirkel van bureaucratisering, gesteund door automatisering.’

### Wat kun je daaraan doen?

‘Ik denk dat het nodig is dat iedereen leert systeemdenken. Ik wil graag dat mensen leren zien hoe systemen werken en hoe duivels systemen kunnen zijn. Dat mensen de vicieuze cirkel zien die in het systeem zelf wortelt. Het is geen kwestie van intelligentie om dat te kunnen zien. Je hoeft niet heel slim te zijn om te kunnen systeemdenken, want met een beetje praten, kun je heel veel mensen op het punt brengen dat ze zeggen: ja, dat wist ik eigenlijk al. En ik zoek een manier om dat te doen die weggaat van de anekdotes, omdat anekdotes geen bewijskracht hebben. Je kan niet een hele theorie, een hele poging om de wereld te veranderen op basis van anekdotes opbouwen of onderuit halen. En dat zullen we wel doen in de praktijk, maar dat kan niet het enige zijn. Een theorie moet in de abstractie, in de logica onderbouwd worden. En daar ben ik naar op zoek. Hoe vertel je het mensen zo, dat ze er iets mee kunnen? Dat doe ik in de abstractie. Dan kunnen mensen er ook in anderhalf uur iets mee. In de gesprekken die ik voer, zit ook al een hele hoop didactiek verborgen. In mijn slordigheid. Want dat dwingt mensen om zelf dingen in te vullen, en ook omdat ik niet niet slordig kan zijn. Dat is onmogelijk omdat ik niet lineair denk. Mensen moeten leren dat dit probleem niet met lineair denken op te lossen is, want dan zou je het allemaal kunnen automatiseren zodat de wereld op beste manier ingericht kan worden. Maar juist de automatisering toont aan dat de problemen niet lineair zijn, laat staan lineair begrepen kunnen worden. En dat, hoeveel we ook automatiseren, onze systemen ons nodig hebben om

verstandige (niet-lineaire) besluiten te nemen.

De link tussen het lineaire denken en de automatisering is één op één. De automatisering kan de kwantumsprong tussen data verzamelen om te beheersen, en het daadwerkelijke beheersen niet maken. Dat is mijn overtuiging. Tegen de hele stroming van kunstmatige intelligentie in. Ik denk dat die heilige graal niet te vinden is, niet in een systeem te leggen is, en niet in het world wide web te vinden is. Ik denk dat we die heilige graal niet gaan vinden, want we moeten het bij onszelf zoeken. Zoals ik al dacht in mijn tijd bij de Industriebond. De kennis van het werk zit op de werkvloer, die kan je er niet uit halen. Ja, dat kan wel, maar dan is die ook echt wég. Want de kennis is niet belichaamd als die in de systemen zit. Er is niemand die het denkt, dus er is niemand die er besluiten over kan nemen. Hoeveel data je ook hebt.'

## Kun je dat lineaire denken verder beschrijven?

'Dat is vrij moeilijk. Dat is binnen paradigma's blijven. Lineair denken, is denken in logische opeenvolgende stappen: als A, dan B, dan C, enzovoorts. Zoals automatisering grote programma's opdeelt in kleinere modules en die programmeert. Maar systemen vragen een andere kijk. Systeemdenken vraagt om patronen te herkennen op verschillende niveaus en tijdschalen. Het vraagt bijvoorbeeld soms om de concreetheid los te laten en over de grenzen van het individuele te kijken naar een ander, mogelijk groter niveau van realiteit. De uitvinders van de lopende band dachten dat ze welvaart brachten en voorspoed. Ze keken naar kansen voor productie, voor omzet en afzet. Dat wat ze kenden als in hun eigen belang. Ze keken niet naar wat de industrie deed met de scheiding van arbeid in gezinnen, met variatie van arbeid, met de gevolgen op langere termijn.

Je kent misschien het verhaal van Kuhn. Die beschrijft de overgang van Newtoniaans denken naar Einsteiniaans denken als een kwantumsprong. Veel mensen die Newtoniaans denken gewend zijn, kunnen die sprong eigenlijk niet maken. En historisch zie je dat het bestaan van die nieuwe – Einsteiniaanse – ideeën naast de oude echt leidt tot een ideeënstrijd. En dat mensen [die Newtoniaans denken] dus in hun identiteit bedreigd worden. Het loslaten van een paradigma – van een manier van denken – is identiteit-bedreigend. Het lijkt op doodsangst, wat er dan gebeurt. En er worden heel heftige strijden gestreden voordat het nieuwe paradigma gehoord wordt. Eigenlijk heb je nieuwe generaties nodig die dat kunnen denken.

Je hebt nieuwe generaties nodig omdat zo'n manier van denken zo aan je identiteit gekoppeld is. Net zoals de meeste mensen zich niet kunnen voorstellen dat ze hun baantje in het controleren van de kwaliteitssystemen zullen verliezen als we overstappen op een andere manier van denken. En héél veel mensen zullen hun baantje verliezen. Al die automatiseerders, die moeten iets anders leren om het nieuwe paradigma te kunnen doorgronden, om voor Buurtzorg te kunnen werken, op een manier die niet te duur is, die niet uitbuitend is. Daar moeten ze echt heel diep over nadenken. Dat is dat lineaire denken en waarom het zo moeilijk is om eruit te komen. De kosten om het los te laten, zijn heel hoog.'

## Wat zijn die kosten?

‘Identiteitsverlies en baanverlies. Dat is natuurlijk makkelijk gezegd, maar op existentiële schaal is dit enorm. Het besef dat je baan geen zin heeft. De zin van het bestaan verliezen zit eraan gekoppeld, en die kosten zijn helemaal niet abstract. Die zijn heel concreet. Stel, je bent een boekhouder en je bent de hele dagen bezig met de boekhouding van bedrijven waar van alles niet in klopt. En je levert allerlei data op waar niemand naar kijkt. Je krijgt een gevoel van zinloosheid, maar ja, het salaris is goed en de klanten zijn tevreden, dus wat zou je zeuren? Maar dan ga je nadenken over de zin van je bestaan in het grotere geheel – over de dingen die je dwarszitten, het gevoel van zinloosheid. Frederik Laloux<sup>5</sup> schrijft dat 83% van de werkenden zichzelf uitzet als ze naar hun werk gaan, en pas weer aan als ze de poort van het bedrijf verlaten. Dat geeft al aan dat veel mensen zich niet vitaal voelen in relatie tot hun werk.

Als je daar een beetje dieper op ingaat, dan kun je erop stuiten dat het werkelijk zinloos is, en dat je werkelijk met zinloos werk je geld aan het verdienen bent, en dat je misschien wel ideeën hebt over hoe het beter kan. Maar die ideeën zitten in zo'n ander paradigma. Veel mensen denken dan: ik ga een camping in Frankrijk beginnen, omdat ze dan van hun gevoel van zinloosheid af zijn. Tja, dat is de eerste stap, iets wilds. Of een rode Ferrari kopen. Wegspringen. Of de bank beroven, dat soort fantasieën. En die fantasieën doen er echt toe, maar worden maar zelden uitgeplozen tot op de wortel.

Als je bijvoorbeeld die boekhouder bent en verder nadenkt, denk je: ja, ik ben mensen iets zinloos aan het verkopen. Ik heb misschien wel ideeën over hoe boekhouding beter kan, en dat heeft misschien niet zozeer met het systeem van boekhouding te maken, als met hoe ik het vertel, en hoe ik mensen ermee begeleid. En dan kan je een leuke adviseur worden in een ander soort maatschappelijk ondernemen. Dat kan ook. Dat doen heel veel mensen. Mensen realiseren zich hun identiteit en gaan handelen vanuit waarden.

Dan heb je op persoonlijk niveau een paradigmasprong gemaakt, waarin je je oude identiteit hebt losgelaten, van “dat is waar ik mijn geld mee verdien” naar “goh, die identiteitslaag is los, dat is een schil, als een huid die niet meer past. Ik stap in een andere manier van zingeven aan wat ik doe”. En daarmee verandert alles: de hele inhoud van wat ik doe, de manier waarop ik erover praat, het effect dat het op mensen heeft, de relatie die ik met mensen heb.

Dat is de sprong, dat is de kwantumsprong om het paradigma te veranderen. En die verandering van zingeving is zowel de sprong, als ook wat je ervaart als je de sprong hebt genomen. Dat gebeurt precies tegelijkertijd. Dat vertel ik bewust, omdat de sprong – als je 'm eenmaal hebt genomen – niet zo eng is als hij lijkt. Maar voordat je hem neemt is 'ie dood- en doodeng. Want je hypotheek en je partner en kinderen, en je baan... Alle bestaanszekerheid komt op losse schroeven te staan. Nou is dat gelukkig een normale fase in een mensenleven, die heet midlifecrisis, dus die maken we allemaal wel mee. Als mensen in die fase een goede didactiek hebben waar systeemdenken een rol in speelt, kan dat helpen bij de keuzes die ze maken, en hoe gelukkig ze daarna worden.’

<sup>5</sup> Fredrick Laloux (2016), Reinventing Organizations.

## Oefening: Wat ben ik eigenlijk aan het doen?

Doe even twee stappen achteruit en bekijk je huidige leven van een afstandje.

- In welke systemen acteer je en speel je een rol?
- Waar ben je zoal mee bezig? Wat maakt je trots?
- Aan welke waarden draag je bij? Waar zit hem dat in? Wanneer komt dat tot uiting?
- Is het ook wat je wilt bijdragen?
- Deel dit eens met een goede vriend of vriendin.

# DEEL III

Systeemdenken  
in de praktijk



Julien stipt de grote thema's aan en koppelt ze aan haar eigen kennis en praktijk alsof het niets is. Dat lijken grote stappen, maar eigenlijk is het ook best eenvoudig: net zoals de stap om net op een andere manier je werk te doen.

Alles wat we doen, is te bevatten als systemen of onderdelen daarvan. Een simpel voorbeeld: gesprekken zetten zich voort op een bepaalde manier. Je hebt het altijd over dezelfde onderwerpen met vrienden aan de bar of met collega's bij het koffiezetapparaat (of andersom). Wat gebeurt er als je een keer een ander onderwerp inbrengt? Soms valt het gesprek stil – dan is er geen nieuw gedrag ontstaan – maar als het gesprek blijft lopen, is de kans groot dat je collega er de volgende keer zelf over begint. Het gedrag dat jij begonnen bent, is deels buiten je komen te liggen: je bent iets begonnen wat jouw gedrag weer beïnvloedt.

Dat is de simpelste vorm van een (sociaal) systeem: twee mensen die elkaar wederzijds beïnvloeden tot terugkerend gedrag. En we kunnen dat voorbeeld ook op andere schalen terugzien: een organisatie die altijd op dezelfde manier op problemen reageert (nog meer regels, nog meer automatiseren, nog meer bezuinigen), of zelfs een conflict tussen landen of bevolkingsgroepen dat escaleert doordat bepaald gedrag wederzijdse aannames bevestigt, wat weer verder gedrag uitlokt, wat aannames bestendigt, enzovoorts.

## Oefening: Praatje bij de koffieautomaat

- Neem iemand in gedachten die je regelmatig tegenkomt en met wie je dan een praatje hebt. Dat kan bij het koffieautomaat zijn, of bij de bakker, bij de tandarts of op straat. Als er een patroon is in jullie gesprek dan is er sprake van een systeem. Het systeem bestaat uit jou en die persoon, collega of bekende.
- Introduceer de volgende keer eens een onderwerp waar jullie het nooit over hebben. Je stelt bijvoorbeeld een vraag over iets nieuws of vertelt over iets waar je het nog niet over gehad hebt.
- Merk op hoe de ander reageert. Wat is de reactie, wat is het spoor van het gesprek nadat je het nieuwe onderwerp introduceert?
- Doe dit tweemaal in opeenvolgende gesprekken en kijk in de keren daarop of dit onderwerp nog terugkeert.
- Wat heb je gedaan? Je hebt een systeem gedefinieerd, interventie gepleegd en je hebt erover nagedacht. Kortom: je hebt een systeem in beweging gebracht.

## 7. Ethiek van systeemdenken (in 4 niveaus)

Hopelijk heb je nu een beeld van wat systeembewustzijn is. Misschien voel je je zelfs al een beetje systeembewust en wil je er zelfs iets mee doen. Maar hoe ga je van systeembewust zijn naar systeembewust handelen? Als we over ‘goed handelen’ nadenken, komen we op ethiek. Daarom noemen we dit een ‘ethiek van systeemdenken’.

Julien had hier ook een visie op: door te denken in termen van vier niveaus van systemen, gaf ze ons een kader om ons handelen vorm te geven. Naar de aard van systemen bestaan deze niveaus tegelijkertijd en beïnvloeden ze elkaar, zonder dat het ene belangrijker is dan het andere. Met behulp van deze niveaus kunnen we ons handelen, geïnformeerd door systeemdenken, net iets beter vormgeven. Samen geven de vier niveaus een richting aan het denken over en besturen van systemen. We leggen ze hieronder uit.

Niveau	Context	Activiteit	Resultaat	Ambitie
1.	Ik	reflectie	zelfbewustzijn	congruentie
2.	De ander	principes ontwikkelen	zelfbeheer	relaties
3.	Wij	realiseren van wensen	zelfsturing	innovatie
4.	Iedereen	confrontatie aangaan	transformatie	evolutie

Aan het einde van het vorige hoofdstuk beschreven we een persoonlijke crisis. En al hoeft een verandering in (sociale) systemen niet te komen door een crisis, het begint wel bij een persoonlijke verandering. Van alle systemen waar je zelf een onderdeel van bent, ben je immers zelf een vormgevend onderdeel! En dat betekent ook dat jij, jouw gedrag en jouw ideeën, het systeem bepalen. Aangezien je je eigen gedrag relatief makkelijk kunt bepalen en veranderen, is dat waar we mee beginnen.

We kunnen hier het woord weer deels aan Julien geven, die het hier veel over had in het kader van congruentie. Ze heeft hier zelfs een boekje over geschreven.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Julien Haffmans (2007), Wat je zegt ben je zelf – In gesprek over congruentie.

## Niveau 1 (ik): Reflectie – zelfbewustzijn – congruentie

### Hoe verhoudt congruentie zich tot het besturen van systemen?

‘Congruentie is een eerste stap naar ethiek, en ethiek is iets wat sociale systemen bestuurt. Het bijzondere is dat men het in samenlevingen eens is over wat mooi, juist en goed is. Blijkbaar komt er in sociale groepen een proces op gang dat resulteert in sturingsprincipes die richting geven aan wat die groep mooi, juist en goed vindt.

Als men zich niet afvraagt wat het belang van het geheel is, dan ontstaat er geen ethiek. Er is wel persoonlijke ethiek, maar zonder perspectief op het geheel is het niet duidelijk wat je beoogt. Je ontwikkelt het denken over het belang van het geheel, als je je afvraagt hoe je je eigen wensen kunt realiseren in relatie tot anderen. De kern daarvan is “wat in jouw belang is, is in het mijne” of “wat u niet wil dat u geschiedt, doe dat ook een ander niet”.

Elk volk heeft beperkende voorwaarden. Beperkende principes. Zoals geboorteperking, zoals eten en gegeten worden. Die principes ontstaan vanuit het zoeken naar het belang voor het geheel. Als je naar het belang voor het geheel vraagt, ben je in het holisme beland, het inclusieve denken. Daar ben ik zeker in beland: ik geloof dat wat ik ben, mee de wereld bestuurt. Ik geloof dat ieder de wereld mee bestuurt, meer dan hij of zij zelf denkt.

Het is mooi om te zien dat eerst individuen zich bewust worden van hun behoefte aan congruentie, dat dit groeit naar harmonie en balans in relaties, en dat daarna de grotere sociale organisaties tot zelfsturing komen om hun ambities te realiseren.’

### Hoe kom je als individu tot ethiek?

‘Ik heb spreekwoorden bestudeerd uit verschillende culturen. Het gezegde “Wie zonder zonden is, werpe de eerste steen”, illustreert het besturend principe achter ethiek. Ethiek ontstaat via ons handelen. Eerst is er de handeling, dan de reflectie op het handelen en daarna wordt het handelen beïnvloed door het besluit om te doen wat je zelf zegt. Het bestaat niet dat iemand zegt: “Ik ben zonder zonden, dus ik mag die steen werpen”. Als je de vraag stelt: ben ik echt zonder zonden, doe ik echt wat ik wil dat anderen doen?, dan word je milder. Dan verandert je ethiek naar een niet-normatief en wijzer niveau.

Het belangrijkste om als individu tot ethiek te komen, is het vermogen te reflecteren. Je kunt kijken naar wat je doet en wat je zegt. Als je zegt, “Mijn deur staat altijd open” en de deur is altijd dicht, dan gaat dat al gauw in de ethiek en de moraal van anderen raar voelen. Als inhoud en vorm hetzelfde zijn, gedraag je je congruent. Hoe verder vorm en inhoud uit elkaar lopen, hoe groter het probleem en het ongemak. Je loopt zelfs het risico dat je twee werelden schept. Het zijn vooral anderen die doorhebben dat er ruimte zit tussen wat je zegt en wat je doet. Anderen wijzen je daarop. Alleen als je je afvraagt of wat je doet, overeenkomt met wat je zegt en een eerlijk antwoord

geeft, kom je in de buurt van “een goed mens” zijn.

Als je de paradox omarmt dat individuen systemen besturen, zijn we veel machtiger dan we denken. Ik denk dat zelfbesturende systemen van de wereld allemaal op dezelfde ethiek en dat wijzere niveau uitkomen. Als wij normatief blijven en dus geen zelfreflectie beoefenen, denk ik dat we onze natuurlijke vermogens tot zelforganisatie en ethiek degenereren.

Als je dat samen doet, als je je er samen van bewust wordt dat de omgeving niet congruent is met de wensen over die omgeving, schept dat een basis voor een gezamenlijke systeeminterventie. We kunnen dan kijken naar welke principes wel het door ons gewenste resultaat zouden kunnen opleveren.’

## Waar leidt die reflectie toe?

‘Dat hangt samen met het thema congruentie, één van de niveaus van mijn systeemtheorie. Dus de vraag “Wat is de zin van wat ik aan het doen ben?”, is verbonden aan het thema congruentie. En dat thema is: ik zeg allerlei dingen over wat ik doe, maar is dat eigenlijk wel waar? Dit is natuurlijk erg verbonden aan het thema dat ik rond kwaliteitszorg beschreef. Van: ik schrijf allerlei procedures op, maar de vraag is of ik me eraan houd. En dat is ontzettend relevant, want al die KNO-specialisten die fouten maken tijdens de operatie, die houden zich waarschijnlijk niet meer aan de protocollen die ze zelf hebben opgesteld en waar ze zich aan verbonden hebben. Dus in elk leven gebeurt er weleens zoiets. Dat je denkt: ja, ik zeg nou wel dat ik het op deze manier het goedkoopste maak voor deze klant, maar dat is eigenlijk helemaal niet waar.

En dat gaat een keertje knagen. Die incongruentie gaat knagen. Dat heet ook wel geweten. Uit incongruentie die knaagt, wordt het geweten geboren. En het geweten heeft rust en de ziel heeft rust, als je streeft naar congruentie. Dat je ook werkelijk doet wat je zegt dat je doet. Daar word je echt een gelukkig mens van. En al dat ongeluk op de werkvloeren, is met congruentie echt wel een heel stuk te verbeteren. Maar ja, dan heb je het ook wel echt over de tarieven die je als boekhouder vraagt, en de kwaliteitsprocedures die je wel of niet naleeft. Dat heeft alles met het geweten te maken. Op basaal niveau. Zodra je geweten gaat knagen – ik zeg wel dat ik dit doe, maar dat is niet waar – dan is de beer los.’

## Wat moet je daar dan mee?

‘Ja, daar kun je in eerste instantie niets mee. Dan zit je met een slecht geweten en dat knaagt aan je ziel, daar word je niet gelukkig van. Je kunt dan die camping in Frankrijk beginnen of vrijwilligerswerk doen in een Tibetaans weeshuis, maar je kunt ook naar de kern van de zaak gaan. Thuis, dichterbij. “Ik vind dat mijn tarieven te hoog zijn, ik ga daar wat aan doen. Ik ga minder doen, voor minder geld voor de klant, en dat zal me niet in dank worden afgenomen door de baas, maar dat ga ik toch doen, omdat het een effectievere manier is om mijn geweten te sussen dan dat weeshuis in Tibet.”

Je wensen serieus nemen en je geweten volgen is best een enge stap, maar het is zéér binnen het bereik van een normaal mens. Binnen het bereik van ieder mens. Dat het eng is, is geen reden om het niet te doen. Hier is de plek om moedig te zijn, en dat is wat ik altijd in coaching heb aangemoedigd. En waar ik zelf voorbeeld van ben geweest, voor zover me dat lukt in mijn eigen concurrentiestreven. Ik heb in het werkveld best moedigheid laten zien. Als didactisch middel. Je moet natuurlijk zelf het goede voorbeeld geven.'

## Een sprookje over congruentie

Piggelmee woonde met zijn vrouw aan zee en viste zijn maaltje bij elkaar, at samen met zijn vrouw de visjes op en was gelukkig. Maar zijn vrouw wenste meer en anders. Op een dag kwam een tovenaarsvrouw langs zijn huis en als dank voor een bord soep mocht Piggelmee drie wensen doen. En Piggelmee wenste in opdracht van zijn vrouw dat er een paleis zou staan in zijn achtertuin. En zo geschiedde. En toen eiste zijn vrouw dat Piggelmee altijd meer goud moest kunnen maken. En hij wenste dat alles wat hij aanraakte, in goud zou veranderen. En zo geschiedde. En hij raakte zijn vrouw aan, om te vragen of het zo goed was, en toen veranderde ze in goud. Maar dat wilde Piggelmee niet, en snel wenste hij dat alles weer bij het oude zou zijn. En zo geschiedde.

## Niveau 2 (jij): Relaties – principes en regels – zelfbeheer

### En wat volgt er uit die moed?

'Als je die moedigheid een tijdje beoefent, dan zie je patronen, die je leiden tot de principes die ertoe doen in het bestendigen van een systeem. Je komt uit bij de regels voor interactie in het systeem waarin je je bevindt. Dat kan positief zijn, bijvoorbeeld: als ik vriendelijk ben, zijn mensen vriendelijk naar mij. Maar ook negatief: als ik mensen uitscheld, krijg ik een scheldkanonnade terug. Dit is het tweede niveau van systeemdenken. Je definieert de principes voor het systeem waar je deel van uitmaakt, reflexief of zelfs initiërend. Bijvoorbeeld: de goede prijs vragen aan de klant is vanaf nu een principe waar ik me aan houd. En als je zo'n patroon, dat principe consequent toepast, dan verandert je leven.'

## Is dit niet een nieuwe identiteitsvorming?

‘Ja, dat is het. Maar ik vind het begrip identiteit te psychologiserend en te weinig politiek. Want het gaat voor mij over ethiek en geweten, dat is de essentie. Dit gaat over hoe geweten en ethiek zich ontwikkelen in een identiteit, en niet over hoe een karaktertrek als extravertie zich in een identiteit ontwikkelt. Het gaat over dit aspect van identiteit. Het gaat over expliciet weten wat je principes zijn.

Als we het psychologiseren, kom je in het veld van de coaching. Coaches zeggen: “Het is identiteit en je bent helemaal vrij in wat je kiest, dat weeshuis in Tibet is óók heel erg mooi.” Maar dan heb je volgens mij de kern niet te pakken. Dan heb je wel identiteit te pakken, maar dan heb je de kern van het probleem niet aangepakt, namelijk dat er een onvrede was over de tarieven die de boekhouder vroeg aan z’n klanten, omdat dat moest van zijn baas. Dus het ethische dilemma is gewoon uit de weg gegaan, en dat vind ik apolitiek en amoreel.

We hebben dat veel te veel gedaan de afgelopen tijd. We hebben met z’n allen het belangrijkste issue ontweken, namelijk dat we dingen doen die niet goed zijn voor het algemeen geluk van de wereld. We hebben ons gericht op valse oplossingen, zoals meer geld geven aan goede doelen. Om het geweten te sussen. Alsof we daarmee het probleem te pakken hebben. Door geld te geven aan goede doelen temmen we de bureaucratie natuurlijk niet en redden we ons geweten ook niet. Daar zit de oplossing niet, het is een ethisch probleem. Je moet principes formuleren.’

## Waarom is het zo belangrijk om principes te formuleren?

‘Veel conflicten in organisaties ontstaan doordat mensen impliciet verschillende principes en waardesystemen aanhangen. Een vriendin van mij werkte als veranderkundige veel met een projectleider die overal doorheen ging met de botte bijl. Hij kon niet goed overweg met de verbindende en empathische aanpak van die vriendin. Op een gegeven moment zag hij wel wat dat teweegbracht: hij zag dat mensen haar respecteerden en dat zij vanuit dat respect dingen voor elkaar kon krijgen die hij niet voor elkaar kreeg. Hij bleef doordouwen, maar hij zag wel wat er aan de hand was. Eigenlijk was dat een discussie over waarden die niet uitgesproken werd, noch opgelost. Zoiets komt pas verder als je erover kunt praten op het niveau van principes, en daarvoor moet je die principes formuleren.

Als je principes geformuleerd hebt, kun je die consistent inbrengen, en je gaat zien waarop je van principes verschilt. Je kunt het laten zien en je kunt in gesprek gaan met anderen. Niet op het niveau van “jij doet dit en dat fout”, maar op het niveau van principes die dat handelen vormgeven, voor jezelf en voor de ander. Je kunt je afvragen hoe je handelen zich verhoudt tot je principes, en of je zo eigenlijk wel bereikt wat je wilt bereiken.’

## En wat hebben die principes te maken met systemen?

‘Die principes geven continuïteit aan dingen die je doet in het systeem. Je oefent vanuit die principes invloed uit op het systeem, en dat doe je op een consistente manier. Je past je niet aan het systeem aan, maar het systeem past zich aan jou aan. Het systeem bestendigt zich, want de continuïteit waarmee je je eigen gedrag vormgeeft, geeft ook continuïteit aan andere zaken in het systeem, bijvoorbeeld via je interacties met anderen. Dit realiseert zelfbeheer: het systeem houdt zich op een bepaalde manier in stand. Zelfbeheer geeft je nog geen ruimte voor vernieuwing of ontwikkeling: beheer is nog geen zelfsturing. Zelfsturing geeft je de vrijheid om een ambitie te realiseren. Daar is meer voor nodig.’

## Niveau 3 (wij): Het geheel – ambities waarmaken – zelfsturing

### En wat doen we als we principes hebben geformuleerd?

‘Als je principes consequent toepast en ook evalueert – want als ze niet werken, moet je ze veranderen – dat komen we op het thema zelfsturing. Dus de principes zijn nooit absoluut. Je kunt ze niet uit de wereldreligies halen, je moet ze zelf bedenken op grond van je eigen onvrede. Maar als je je eigen principes consequent toepast en verandert waar ze niet meer werken, dan kunnen je eigen wensen werkelijkheid worden. Langzaam maar zeker worden wensen dan waar.’

Dat is zelfsturing. En dat is ongelooflijk krachtig, schokkend krachtig zelfs. Je beseft dan dat we wel degelijk greep hebben op de structuren en systemen die we maken. Via die principes. Als iedereen zich aan de kwaliteitsprocedures zou houden dan a:) zouden we er heel veel afschaffen, want ze zijn onwerkbaar en b:) krijgen we echt beheerste organisaties. Principes werken wel, maar alleen als je je eraan houdt. Ze moeten een onderdeel zijn van het dagelijkse gedrag van mensen die met elkaar omgaan, niet van geautomatiseerde regels – of niet alleen maar.’

### Hoe verschilt dat met wat er meestal gebeurt?

‘Nou, ik kan geen grotere open deur intrappen, maar we houden ons helemaal niet aan onze eigen principes. Dat is sowieso een onderliggend probleem met kwaliteitszorg en geautomatiseerde systemen. We kennen onze eigen principes niet eens meer. Maar wensen kunnen wél waar worden. We hebben dus kennelijk meer vermogen om onze systemen te besturen dan we dachten. Want de systemen veranderen als wij ons aan onze eigen principes houden. Daar zit onze greep, ons zelfbesturende vermogen. En dat geldt voor alle niveaus van een organisatie en zelfs voor de samenleving in haar geheel. Dat geldt voor alle plekken. Realiseer je alsjeblieft dat we onze samenleving kunnen besturen en dat we wel degelijk onze systemen de baas worden als we integer



zijn en ons aan onze principes houden. Als ons dat lukt dan zijn we, van tovenaarsleerling, meester geworden. Dan leven de systemen ons niet, maar zijn ze er écht voor ons.'

## Maar hoe realiseer je dat dan?

'Als je dit doordenkt, besef je dat congruentie tussen je woorden en daden ervoor zorgt dat wensen zich realiseren. Congruentie maakt het logisch dat als het systeem groeit, je geen wensen hebt die tegen de belangen van anderen ingaan – voorzover die wensen met het systeem te maken hebben natuurlijk. Immers als anderen worden dwarsgezeten in hun wensen, geeft dat obstakels voor het realiseren van je eigen wensen. Wat goed is voor jou, is goed voor mij.

De derde logische sprong is dan ook dat het belang van het geheel gaat meewegen in wat we wensen. "Wat jij niet wilt dat u geschiedt, doe dat ook een ander niet." Het moet dus mogelijk zijn om met een systeem gebaseerd op congruentie een organisatie, of zelfs een samenleving, te sturen in de richting van het belang van het geheel. Sterker nog, een organisatie gebaseerd op congruentie zal hoe dan ook uitkomen op een inrichting voor het grootste goed voor de meeste mensen.

En zo eenvoudig is het. En dat is een persoonlijk traject van iedereen, het heeft massa nodig, het heeft ons allemaal nodig. Zo eenvoudig is het volgens mij. En je zult heel veel discussie kunnen voeren over de principes en heel veel cynisme moeten bestrijden, want cynisme houdt mensen tegen om hun geweten te volgen. Maar het cynisme is niet in de meerderheid. Dat is geen meerderheidsstandpunt. Dat is alleen maar in de meerderheid als iedereen bij de pakken neer gaat zitten.'

## En hoe voer je die discussies?

'Er zijn veel principes om het gesprek over te voeren. Mensen zullen het zelden eens zijn over alle principes voor een organisatie. En zelf zul je zelden in staat zijn je eigen principes voor honderd procent op te volgen. Maar het gaat niet over consensus, het gaat niet over één visie delen. Wel over waarden delen, want de waarden die we nastreven, daar kunnen we het wel over eens worden. Als andere mensen zeggen: "Nee, volgens mijn waarde gaat alle winst naar de winnaar", dan kunnen we het daar over hebben. Dat gesprek is de moeite waard om te voeren. Sterker nog: dat gesprek moeten we blijven voeren, want misschien veranderen onze principes met de tijd.

Maar we voeren dat gesprek helemaal niet meer. Men noemt dat een ideologisch gesprek, maar het is helemaal geen ideologisch gesprek. Het is een ethisch gesprek. Wat is van de meeste waarde voor de wereld? Het is desinformatie om dat ideologie te noemen. Daarmee is sociaaldemocratie als waardesysteem helemaal weggezet, door dat ideologie te noemen. Zo ga je juist de discussie uit de weg, die framing moet je vermijden want waarden zijn áltijd de moeite waard om over te spreken. Waartoe zijn wij op aarde? Waartoe is deze organisatie, dit systeem op aarde?'

## Waar toe is een organisatie op aarde?

Er zijn best wat voorbeelden te verzinnen van organisaties waarbij je je kunt afvragen hoe de huidige vorm nog te maken heeft met waarvoor de organisatie ooit is opgericht. Hieronder zijn twee voorbeelden.

### Geboortezorg

Rond een van de mooiste momenten in het leven, de geboorte, zie je dat de zorg langzamerhand steeds meer in handen van dokters is gekomen. De geboorte is van een sociaal proces een gebeurtenis in een medisch systeem geworden: het is geprofessionaliseerd. Dat is een interessante constatering omdat dit er onder andere toe heeft geleid dat steeds meer vrouwen bang zijn voor een bevalling. Ze maken geen bevallingen meer mee thuis bij vrienden of familie. De kosten van de geboortezorg zijn tegelijkertijd omhoog gegaan en de kennis is geconcentreerd bij een beperkt aantal specialisten; en daarmee uit de samenleving aan het verdwijnen.

### Onderwijs

Er is de laatste jaren veel discussie over hoe we met onderwijs omgaan. Leraren van het basis- en middelbaar onderwijs verwonderen zich over de administratielast. Ze klagen dat ze steeds minder aan lesgeven toekomen. En die administratielast komt van allerlei kanten, zoals we in hoofdstuk 4 al langs zagen komen. Ook op de hogescholen en universiteiten is er steeds meer discussie, bijvoorbeeld onder docenten die hun instituut zien verworden tot een leerfabriek voor gediplomeerde arbeidskrachten.<sup>7</sup> Hoe ver dat afdrift van het oorspronkelijke idee van een universiteit, en hoe dat zo is veranderd, laat Anthony Kronman zien in zijn boek *Education's End*.<sup>8</sup> Belangrijke universiteiten in Amerika, zoals Harvard en Yale, maar ook in Oxford en Cambridge in het

<sup>7</sup> Zie bijvoorbeeld Verbrugge & van Baardewijk (2014), *Waar toe is de universiteit op aarde?*

<sup>8</sup> Kronman (2007), *Education's End – Why our colleges and universities have given up on the meaning of life*.

Verenigd Koninkrijk, waren erop gericht studenten een brede ontwikkeling mee te geven. Hiermee waren ze beter uitgerust om de morele keuzes te maken die horen bij een hoogopgeleide functie en de meestal daarmee gepaard gaande maatschappelijke verantwoordelijkheden. Hoe verhoudt dat zich nog, gechargeerd gezegd, tot het leveren van arbeidskrachten voor de dienstensector?

### Zijn er voorwaarden verbonden aan zelfsturing?

‘Zelfsturing organiseren is een goed principe. Doorgaans gaat iedereen aan de slag vanuit eigen competenties en ook vanuit eigen ideeën. Als daar geen afstemming over is geweest of is, of als die onvoldoende geweest is, of als daar politieke belangen in zitten, gaat de zelfsturing niet soepel. Dan is iedereen vanuit het eigen perspectief aan het proberen het hele systeem in te richten en schiet van daaruit op ideeën die in de organisatie opkomen. Als je dat herkent, is een gesprek wenselijk over welke behoefte vervuld moet worden. Daarom is het belangrijk dat je alle zienswijzen aan boord krijgt – in het gesprek krijgt. Het geven van vertrouwen en het nemen van verantwoordelijkheid voor je eigen ideeën en wensen is daarbij nuttig. Het maakt het proces helderder. En omgaan met een “nee” hoort daarbij. Een nee geeft zicht op een belang. De kracht van nee-zeggen is groot en verdient respect.’

### Is het mogelijk die zelfsturing te bespoedigen?

‘Belangrijker dan het antwoord vinden, is dat je het afstemmingsproces organiseert. Je kunt dat afstemmingsproces bijvoorbeeld ingaan met de vraag: hebben we alle informatie om een stap verder te zetten? En als we de feiten nog niet kennen, dan komen ze wel op tafel. Alleen als je het vertrouwen in elkaar creëert, kun je over een eventueel conflict praten. Deelnemers komen dan tot het inzicht dat wat ieder voor zich ervan vindt, niet zo belangrijk is. Wel belangrijk is wat ieder kan doen om het geheel een stap verder te brengen. Overstijgen gebeurt alleen als je er ook op reflecteert. Daarom moet je die reflectie organiseren. Mensen komen met totaal verschillende dingen, en het is meteen duidelijk waar het gedoe, conflict of verschil van inzicht ontstaat.

De opdracht voor ons allen is op onderzoek uitgaan, in gesprek gaan over welke behoefte er vervuld moet worden. Dat brengt het systeem in focus. Wat zeggen mensen daarover? Wat vindt men en wat vind jij daarvan? En wat voel je dan? Dan kom je tot het verschil tussen het geheel en wat jij nodig hebt om te shinen. Dit is een oefening waarmee je jezelf ondergeschikt maakt aan het systeem, maar tegelijkertijd scherp zicht krijgt op het systeem.

De sleutel is dat je ophoudt met sturen op de door jou gewenste uitkomst, maar stuurt op vertrouwen in het geheel. Dan ben je weer terug bij de vraag: waar gaat dit over? Waar zijn we nu eigenlijk mee bezig? En wie wil nu eigenlijk wat? En om te sturen op vertrouwen is het natuurlijk zinvol om te weten wat je eigen principes zijn, en niet alleen voor jezelf maar ook voor anderen.

## Niveau 4 (iedereen): Grenzen – transformatie – het einde van systemen

### Komt er daarna nog iets?

‘Alle niveaus zijn tegelijkertijd aanwezig, maar buiten het voorgaande ligt nog wel een laatste niveau. Dat wordt duidelijk als er een situatie komt waardoor het systeem zich moet aanpassen, innoveren of transformeren. Op een gegeven moment komt er een grens, waar het systeem tegenaan loopt. Dat is duidelijk zichtbaar in natuurlijke systemen. Er komt een bosbrand, een aardbeving, een overstroming, waarna een ecosysteem opnieuw een balans moet vinden. Een ramp of catastrofe knaagt aan de volhoudbaarheid van het systeem. Voor de samenleving wordt dat steeds duidelijker zichtbaar met klimaatverandering. Het klimaat geeft ook een grens aan.

Het systeem wordt in ieder geval tijdelijk zwakker, zoekt herstelmogelijkheden. Het kan zich mogelijk aanpassen, en transformeert naar een nieuwe vorm. Soms lijkt het ook nog een tijd op dezelfde manier door te kunnen, maar nog een tegenslag laat zien dat het systeem niet meer past. En na nog een tegenslag, een slecht jaar of nog meer vervuiling, wordt het systeem, de soort of de mens oud of ziek en sterft. Het systeem wordt gedwongen zich aan te passen of te transformeren. Dan ontstaat er iets nieuws, een nieuw systeem. Het oude verdwijnt en er komt iets nieuws voor in de plaats.’

### Wat kunnen we daarmee?

‘Op een voldoende grote schaal verdwijnen uiteindelijk alle systemen. Zoals de dinosauriërs verdwenen en de mammoets. Je past je aan of sterft. Het heeft me lang gekost om dat onder ogen te komen, maar vroeger of later komt een systeem zijn grenzen tegen en eindigt het. Ik weet alleen niet of dat voor het heelal opgaat, maar het gaat wel op voor dieren, mensen, soorten, ecosystemen, continenten, planeten, zelfs de zon en andere sterren. Soms verandert het systeem mee en wordt het iets anders, maar soms moet je ook accepteren dat iets tot een einde komt.’

## **Samenvattend: welke niveaus zijn er te onderscheiden in besturing van systemen?**

### **Niveau 1 (ik): Zelfreflectie – zelfbewustzijn – congruentie**

Op het eerste niveau spelen reflectie en congruentie. Het individu bestuurt zich met reflectie. Zonder reflectie geen congruentie, zonder congruentie, geen solide vorm, geen bestaan, geen continuïteit. Dit vormt tevens de basis voor moraal en ethiek.

### **Niveau 2 (jij): Relaties – principes en regels – zelfbeheer**

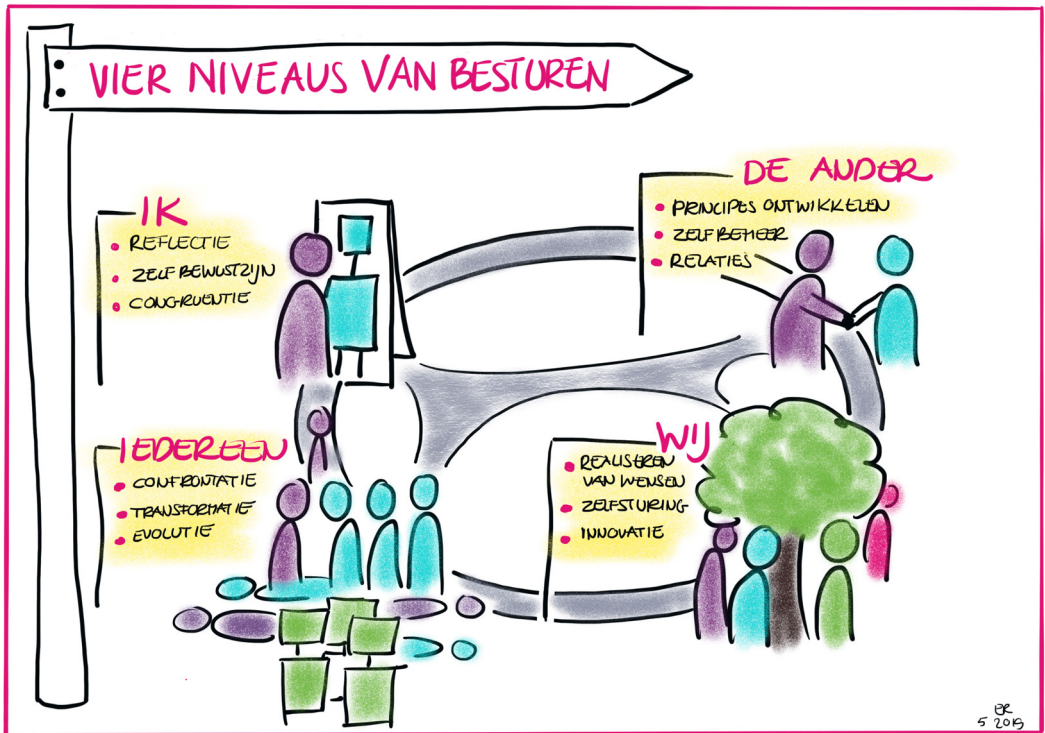
Op het tweede niveau spelen de relaties. Vanuit zelfreflectie kun je principes formuleren waaraan je je wilt houden in relaties. De principes maken het eenvoudiger om met anderen om te gaan, want anders moet je telkens weer uitzoeken hoe je je wilt gedragen. Vanuit de principes is zelfbeheer mogelijk, dan kan een systeem op zijn minst in stand blijven.

### **Niveau 3 (wij): Het geheel – ambities waarmaken – zelfsturing**

Het realiseren van dromen en innovatie vragen om een volgende stap. Als je zegt wat je doet, ontdek je in organisaties en andere sociale systemen dat alles wat je wilde bereiken, makkelijker te realiseren wordt. Vanuit principes is een gesprek aan te gaan en kan een groter geheel, zoals een organisatie, vormgegeven worden waarin iedereen zijn of haar wensen kan realiseren. Als dat lukt, is er ook daadwerkelijk zelfsturing.

### **Niveau 4 (iedereen): Grenzen – transformatie – het einde van systemen**

Een systeem kan zichzelf beheren en sturen, maar is altijd een onderdeel van grotere systemen die ook veranderen. Als het systeem niet meer past in dat grotere systeem, kan het aan het eind van haar aanpassingsvermogen komen. Er zijn geen mogelijkheden meer om met interventies van buiten het systeem om te gaan. Als het systeem niet transformeert, komt het tot haar grens en sterft of verdwijnt.



## 8. Ontwikkelen van besturend vermogen en systeembewustzijn

### Stelselproblemen

Dit hoofdstuk gaat over het aanpakken van specifieke problemen die spelen in systemen. Dit kan zowel in onze directe omgeving, als ook in onze bredere omgeving het geval zijn. We hebben als mensen fantastische stappen gezet in onze ontwikkeling. We hebben betere levensstandaarden dan honderd, laat staan vijfhonderd jaar geleden en veel van de dingen die we met technologie kunnen aanpakken, hebben we opgelost. Veel van de problemen die overblijven, ervaren we als moeilijke, of zelfs ‘wicked’ problemen.<sup>9</sup> Het zijn zaken die we niet of niet alleen met technologie kunnen oplossen en die we niet op een precieze manier kunnen benoemen. Al is het maar omdat alle betrokkenen het net anders zien, en net een ander stukje van de puzzel in handen hebben.

Systeemdenken kan ons belangrijke inzichten geven om die problemen los te weken. We moeten dan niet proberen om eerst het hele overzicht te krijgen: dat kan gewoon niet. We moeten het systeem eigenlijk helpen om het probleem zelf weg te werken: dat noemen we het ‘ontwikkelen van besturend vermogen’. Het probleem noemen we dan een ‘ontwikkelopgave’.

### Een voorbeeld

Deze kijk op ontwikkelopgaven en de oplossingen daarvoor, is toe te passen op alle schaalniveaus waarop systemen spelen. Het onderstaande voorbeeld illustreert dat tegelijkertijd op het schaalniveau van een sector en van een dorp. Het is ook een voorbeeld van een stelselprobleem dat niet puur met technologie op te lossen is.

### Een waterpomp in Togo

In de jaren tachtig was het merendeel van Afrika nog niet voorzien van schoon drinkwater. Op veel plaatsen had men zelfs niet de minimumvoorzieningen die wij vanzelfsprekend vinden. De vrouwen in deze dorpen moesten vaak al vroeg opstaan en lange afstanden lopen simpelweg om water te halen. Water dat overigens niet eens schoon was, er zaten allerlei ziektekiemen in. Om dit probleem te

<sup>9</sup> Zie voor meer informatie bijvoorbeeld Kahane (2004), Solving Tough Problems; en het artikel van Rittel & Weber uit 1973 waarin het concept ‘wicked problems’ voor het eerst genoemd wordt (uitgebreide verwijzing in de bibliografie).



verhelpen werden er tientallen miljarden dollars gestoken in het installeren van pompen, zo ook in Togo. Er werden Togoleze ingenieurs opgeleid en er werden materialen ingevlogen om duizenden pompen te installeren. Natuurlijk had niet iedereen in Togo meteen schoon drinkwater, maar waar de pompen kwamen waren de mensen blij en dankbaar: ze hadden nu schoon drinkwater, midden in het dorp.

Het geluk was echter niet bestendig: na verloop van tijd gingen de pompen kapot, en dat bleven ze ook. Ook al waren de pompen een enorme vooruitgang voor de dorpen, de pompen werden niet onderhouden en gingen kapot. Als je een aantal dorpen met een kapotte pomp zou bezoeken om erachter te komen hoe dit zit, zouden dorpsbewoners je vertellen dat ze geprobeerd hadden de pomp te onderhouden maar dat het niet lukte. Ze hadden geld ingezameld, maar er kwam niets van terecht. Het geld dat ze hadden ingezameld was zelfs verdwenen! Ze waren boos op de overheid, die had hen in de steek gelaten. De overheid had de kennis en de middelen om de pompen te onderhouden. Zij zaten met de handen in het haar en moesten weer naar de vieze, oude sloot – kilometers verderop. Ze hadden hulp nodig! Je zou zeggen dat dat genoeg motivatie zou zijn om alles uit de kast te halen en de pomp weer op gang te brengen, toch was de pomp alweer een paar jaar kapot.

Sommige andere dorpen hadden echter nog wel een werkende pomp, zelfs vijf jaar later. Wat maakte deze dorpen anders? Ze waren niet per se rijker, lagen niet per se dicht bij de grote stad, en hadden ook niet per se hoger opgeleide inwoners. Maar voordat de pomp werd geïnstalleerd, was deze al een onderdeel geworden van het dorpsleven. Implementatieadviseurs waren langs geweest om met het dorp te praten over de veranderingen die de pomp kon brengen, en manieren te vinden om de pomp zelf te onderhouden. Er was een rekening waarop iedere maand geld werd ingebracht, er was een reparateur uitgekozen uit het dorp die verantwoordelijk was voor de mechaniek en er was een pompcommissie die het geld bijhield en uitgaf als er reparaties nodig waren.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Voorbeeld gebaseerd op "The Waters of Ayolé" [www.bit.ly/waters-ayole](http://www.bit.ly/waters-ayole). Voor meer informatie zie ook Senge (1990), *The Fifth Discipline*.

Alhoewel de pomp in dit voorbeeld de feitelijke oplossing was voor het probleem – drinkbaar, schoon water in het dorp, een primaire basisvoorziening voor iedereen in de buurt – was een pomp alleen tóch niet de echte oplossing. Een pomp slijt door gebruik en moet onderhouden worden, en daarvoor moest de pomp een onderdeel worden van het dorpsleven. Alleen zo kon de pomp een langetermijnoplossing zijn. Deze oplossing op het niveau van het dorp hangt samen met een oplossing op een hoger niveau: de regering voor heel Togo eist tegenwoordig dat dorpen eerst een functionerende waterpompcommissie oprichten voordat ze een pomp komt installeren. Het probleem van slecht functionerende waterpompen in het hele land (en alle gezondheids- en economische problemen die daaruit voortkomen) hangt samen met het functioneren van de gemeenschap in een dorp. Het oprichten van een structuur om de waterpomp een onderdeel te maken van het dorpsleven is een voorbeeld van het ontwikkelen van besturend vermogen.

### Ontwikkelopgaven

Dit type probleem komt natuurlijk ook elders voor. Het kenmerk van zulke problemen is dat het toebehoort, aan niet een of meerdere delen van een systeem – alleen de pomp, of een enkele dorpsbewoner – maar aan het hele systeem. In het bovenstaande geval is dat een dorpsgemeenschap, maar het kan ook een land, een organisatie of zelfs een relatie tussen twee personen zijn.

Zodra zo'n probleem toebehoort aan het systeem zelf is het te beschouwen als een ontwikkelopgave en is een structurele oplossing ook alleen mogelijk als er besturend vermogen ontwikkeld wordt. Er zijn ook andere voorbeelden te bedenken van zulke ontwikkelopgaven: als er veel criminaliteit is in een stad of land; als steeds meer mensen in een organisatie ontevreden zijn over hun werk; maar ook simpelweg als twee mensen ruzie hebben. De 'directe' oplossing – mensen opsluiten, werknemers korter laten werken, bepaalde onderwerpen niet meer ter sprake brengen in je relatie – is geen 'echte' oplossing. Het brengt misschien tijdelijk rust, maar het is slechts symptoombestrijding: zoals het installeren van een pomp ook maar tijdelijk een oplossing brengt. Uiteindelijk komt het probleem terug, of verschuift de oplossing het probleem alleen naar andere delen van het systeem. Sterker nog, het is een heel duidelijke aanwijzing dat iets een ontwikkelopgave is, als de meeste oplossingen het probleem alleen verschuiven.<sup>11</sup>

### Besturend vermogen

We hebben nu een beeld van ontwikkelopgaven. Hoe overstijgen we die opgaven en passen we ons nieuwe inzicht toe op de problemen die we zelf ervaren? Julien had een aantal handvatten die, in grote lijnen, mogelijkheden gaven om hiermee om te gaan. Het zijn stappen om besturend vermogen te ontwikkelen en die in principe op elke schaal toepasbaar zijn. We bespreken nu eerst deze handvatten en kijken daarna hoe we dit kunnen toepassen op praktische casussen.

<sup>11</sup> In het eerdergenoemde boek *The Fifth Discipline* van Peter Senge (1990) staan nog meer voorbeelden van dit soort verschuivingen van een probleem door een niet-systemische oplossing.

## Hoe kunnen we problemen in systemen overzien?

‘Over het algemeen denken we over systemen alsof we er buiten staan, alsof we god zijn, alsof de leiders van het systeem het systeem kunnen overzien. Maar het is onmogelijk een systeem waar je deel van uitmaakt, te bekijken van buiten. Want onze systemen zijn complex. We kunnen ze helemaal niet overzien. Als je er ver boven staat, zie je aan de onderkant niks en als je er te ver inzakt, zie je aan de bovenkant niets meer. Waar is de plek, de positie om het systeem te besturen waar je zelf deel van uitmaakt? Het geheel bestuurt zich, maar door wat wordt het bestuurd? Die vraag stel ik me mijn hele leven al. Ik heb daarbij een aantal abstractiestappen onderscheiden:

1. Het individu bestuurt zichzelf met zelfreflectie.
2. De relaties tussen individuen, besturen we onder andere door de principes en regels die we kiezen.
3. Alle relaties samen vormen een geheel dat zich stuurt naar continuïteit, zelfbehoud, naar grotere, in de tijd onomkeerbare patronen.
4. De grenzen waar het systeem tegenaan loopt, luiden een transitie in naar een volgend niveau, een volgende vorm van het systeem.

Dit is de basis van systeemdenken in vier abstractiesprongen. Van de delen naar de relaties, van de relaties naar het geheel, van het geheel naar de grenzen. Alle vier de niveaus bestaan tegelijk. De één is niet meer waard dan de ander, ze zijn alle vier goed. Ze volgen ze elkaar echter ook weer op. Als het op een lager niveau van een systeem niet op orde is, dan valt het op de bovengelige niveaus om. Er is een circulariteit en ook een gelijktijdigheid. Het is bijzonder dat we deze logische sprongen maken in ons denken, het zijn sprongen die je niet lineair bij elkaar kunt denken!’

## Oefening: Wat is de ontwikkelopgave?

Stel, je bent een inwoner van een Togolees dorp waar een waterput zou moeten komen.

- Welke principes zijn er misschien wel, maar moeten nog geformuleerd worden om het systeem te veranderen?
- Wat moet er gebeuren om van een gesprek over die principes naar beter besturend vermogen te komen?

- Neem nu een ander systeemprobleem in je hoofd. Kies iets wat je bezighoudt, of een probleem waar je zelf tegen aan loopt in een organisatie waar je deel van uitmaakt.
- Welk van de vier niveaus is het relevantste voor de ontwikkelopgave?
- Waar zou je mee beginnen als je een interventie moest doen?
- Zie je al stappen die sowieso moeten volgen op je interventie?

## Ontwikkelen van besturend vermogen

Een verandering roept vaak weerstand op. Een eigenschap van een systeem is dat het, ongeacht ontwikkelopgaven, toch een min of meer stabiele configuratie is die zichzelf in stand houdt. Om tot een andere situatie te komen moet die weerstand verlaagd worden: vaak door een belofte van, of een voorschot op, de voordelen die een verandering met zich meebrengt. In chemische systemen werkt dit ook zo: veel stoffen kunnen een reactie met elkaar aangaan, maar ze zouden niet als stofje bestaan als er niet enige stabiliteit bestond aan hun huidige vorm. Om een verandering teweeg te brengen moet er wat energie in gestoken worden. Omstandigheden en andere stoffen die deze overgang vergemakkelijken, noemen we katalysatoren. Voor mensen, wiens gedrag voortkomt uit overtuigingen en verwachtingen, is bewustzijn zo'n katalysator.

## Hoe kun je een systeem besturen waar je in zit?

'Het gaat niet om wie bestuurt, maar om wát. Dat is veel inzichtelijker om naar te kijken in het geval van systemen. Het zijn principes die gehanteerd worden om te sturen. Die principes komen ergens vandaan en het is vaak de vraag of ze bewust gekozen zijn. Maar bewust gekozen of niet, ze hebben enorm veel invloed. Kijk naar het Libor Schandaal, naar Diesel-gate, de crises van 2008 of het seksueel misbruik in internaten. Onze beheersystemen zijn zo dat het merendeel van de mensen (in grote systemen) zich ernaar voegt. Sterker nog, van veel van de systemen waar we deel van uitmaken zijn we ons niet eens bewust, ook al richten ze ons leven in.

Er is een kleine groep mensen die beheerssystemen maken. Zij communiceren wel of niet over de beheerssystemen. Ze maken keuzes en leggen die wel of niet voor aan een grotere groep of aan de grote massa. Op basis van welke principes doen ze dat? Hoeveel mensen uit onze samenleving zijn zich bewust van wat er bestuurt en op basis van welke principes? Heel erg weinig. Maar dat bewustzijn zijn wij wel aan het ontwikkelen, op verschillende schalen en voor verschillende systemen. En dat kan alleen maar door erover te praten.'

## Wat doe je als men er niet over wilt praten?

‘Heel veel systemen werken zonder dat we ons ervan bewust zijn. Pas als er een botsing ontstaat met een ander systeem, ontstaat er bewustzijn: van wat van waarde is, van besturende principes. Pas op reis of door veranderingen denk je: deze stad is mooi, dat moeten we zo houden. Maar ook in je eigen leven: zolang het goed gaat ben je je niet bewust van de systemen. Je ademhaling, je spijsvertering, je staat er normaal gesproken niet zo bij stil, totdat je je verslikt of iets verkeerd eet. Pas door tegen een grens aan te lopen – doordat iets misgaat of doordat je ziet hoe het anders kan – wordt het systeem (of in ieder geval een deel daarvan) zichtbaar.

Er is een vorm van besturing in de cultuur die voorkomt uit verschillen: dat sommige mensen een heel ander huis maken dan de rest. Dat is een vorm van een gesprek. Dat je elkaar tegenkomt en verschillen ziet. En iemand die vragen stelt, is als de reukloze mier die niet het geurspoor volgt. Daardoor wordt het geurspoor zichtbaar (en misschien ook wel andere sporen).’

## Uitwerking in een casus

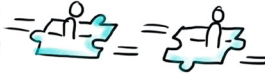
Men hoeft zich niet bij voorbaat bewust te zijn van een probleem; soms betreft het ook een verbetering waar maar enkelen bij voorbaat het voordeel van inzien. In het geval van de Togolese dorpen zien we dat de dorpsbewoners de eenheden zijn die het systeem vormen. De manier waarop zij met elkaar en met hun omgeving omgaan, vormt het systeem. Hun gedrag moest veranderen om de pomp een onderdeel te maken van het dorpsleven. Ook al bracht dat kosten met zich mee in de vorm van tijd en geld die ze niet aan andere dingen konden besteden, de meerwaarde van schoon water in het hart van het dorp maakte dat ruimschoots goed. Er heerste natuurlijk van tevoren skepsis over de mogelijke verbeteringen, maar na de eerste positieve resultaten – "Toen ik het water dronk was ik overtuigd" – waren genoeg mensen bereid om ervoor te zorgen dat de pomp zou blijven werken.

## ONTWIKKELEN VAN BESTUREND VERMOGEN

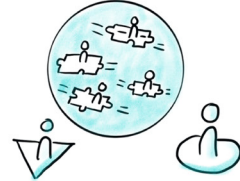
### ZODAT

- HET SYSTEEM KAN DOEN WAARVOOR HET IS BEDOELD
- ZODAT HET GROOTST MOGELIJKE WELZIJN VOOR ALLE SOKEREN IN HET SYSTEEM MOGELIJK IS
- WE DE MEEST EENVONDIGE EN MEEST EFFECTIEVE MANIER VAN BESTUREN VAN HET SYSTEEM KUNNEN FACILITEREN

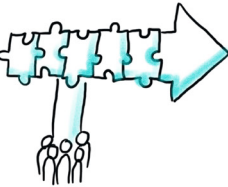
1. VAN WELK SYSTEEM WILLEN WE HET BESTUREND VERMOGEN ONTWIKKELLEN?



2. WAT IS DE GRENS VAN HET SYSTEEM?



3. WAAR DIENT HET SYSTEEM VOOR? WAT IS HET HART?



HET KALEJE 0-5-2016

## 9. Voorbeelden van systemen

We bevinden ons op zoveel verschillende manieren in zoveel verschillende systemen, dat we het soms moeilijk is te zien wat het systeem is en hoe we ons daartoe verhouden. In dit hoofdstuk werken we een aantal voorbeelden uit en benoemen de verschillende niveaus, zodat je kunt zien hoe de eerdergenoemde concepten steeds weer toepasbaar zijn. Het is belangrijk daarbij te onthouden dat we hier kijken naar verandering in systemen. Er speelt veel in de systemen die we tot nu toe besproken hebben en we hebben lang niet op alles zicht, maar misschien hoeft dat ook niet. Het is waarschijnlijk nooit mogelijk helemaal overzicht te hebben van een systeem, zeker niet als je er zelf in zit. Onderstaande voorbeelden zijn dan ook niet uitgewerkt tot een volledig overzicht: niet van het betreffende systeem en zeker niet van alle systemen die er zijn. Ze laten op een paar verschillende schaalniveaus zien hoe je veranderingen kunt identificeren in een systeem, en wat voor denkstappen bij de verschillende schaalniveaus passen. Hopelijk kun je hier zelf nog heel veel aanvullingen op bedenken!

Voordat we daarmee beginnen is het noodzakelijk om nog een niveau te onderscheiden, dat Julien niet benoemd heeft. We zouden dit kunnen beschouwen als niveau nul en het gaat over de vraag: wat is eigenlijk het systeem waarnaar je kijkt? Julien had het meestal over organisaties, maar filosofeerde ook graag over de economie en de natuur als systeem. Het is dan ook belangrijk om, voordat je nadenkt over het veranderen van systemen, te bedenken wat eigenlijk het systeem omvat waar je het over hebt en waar de verandering moet plaatsvinden. In dit hoofdstuk oefenen we daarmee.

Niveau	Context	Activiteit	Resultaat	Ambitie
1.	Ik	reflectie	zelfbewustzijn	congruentie
2.	De ander	principes ontwikkelen	zelfbeheer	relaties
3.	Wij	realiseren van wensen	zelfsturing	innovatie
4.	Iedereen	confrontatie aangaan	transformatie	evolutie

## Voorbeeld 1: Het gezin

Het meest intieme systeem, waar we allemaal onderdeel van zijn of in ieder geval zijn geweest, is het gezin. Bij die verzameling mensen die veel tijd met elkaar doorbrengen, ontstaan er vanzelf bepaalde patronen. Sommige rollen zijn heel duidelijk en expliciet, zoals die van een ouder tot een kind, maar er zijn ook genoeg patronen die meer uit persoonlijkheden en gedrag voortkomen. Vele patronen geven ons plezier, zoals wanneer we van elkaar weten wat we leuk vinden en daar rekening mee houden, maar er zitten soms ook patronen tussen die ons ergeren. Het kan interessant zijn om je eens gewaar te worden van dit soort patronen (zowel de leuke als de minder leuke) en ze systeembewust te beschouwen.<sup>12</sup>

**Niveau 1:** Misschien is er iemand die altijd rommel in huis laat of liet slingeren. Hoe ga je daarmee om, welke rol speel je daar zelf in? Welke regels heb je, en leef je die zelf ook na? Vind je bijvoorbeeld dat iedereen zijn of haar eigen rommel op moet ruimen, maar ga je toch voor anderen opruimen als je er te veel aan ergert? Doe je wat je zegt?

**Niveau 2:** Wat voor gedrag komt er bij anderen in reactie op je eigen gedrag? Wat voor (positief geformuleerd) principe zie je bij de ander? In het voorbeeld van de rommel is de eerste reactie misschien dat het luiheid is, maar misschien ligt er een ander principe aan ten grondslag, zoals uitruil: jij ruimt op, de ander doet altijd de afwas. Of misschien is het wel gebrek aan bewustzijn, omdat jij de verantwoordelijkheid altijd neemt voor het opruimen?<sup>13</sup>

**Niveau 3:** Voor wat voor belangen staat het gezin als geheel? Heb je wensen die tegen de belangen van anderen ingaan? Horen die bij het gezin als systeem? Wat weerhoudt verandering in het gezin? Zitten er mensen bij de pakken neer? Vindt er afstemming plaats? Waarover wordt wel of niet gepraat?

**Niveau 4:** Van welke systemen maakt het gezin direct onderdeel uit? Waar ga je als gezin vaker, en waar minder vaak mee om? Welke herhalende patronen laat het gezin zien? Zijn er in die systemen recent veranderingen geweest, en (hoe) hebben die het functioneren van het gezin veranderd? Past het gezin zich aan als een kind uit huis gaat, en wat gebeurt er als een ouder overlijdt?

## Voorbeeld 2: Een organisatie

In sommige gevallen komen mensen geregeld samen om een gezamenlijk doel te bereiken. Dat kan zoiets simpels zijn als geld verdienen door boodschappen te verkopen, of zo complex als het beschermen van de nationale veiligheid. In zowel het geval van een supermarkt als dat van het leger hebben we het over een organisatie. In de organisaties waar we deel van uitmaken kunnen veel verschillende soorten problemen spelen: grote

<sup>12</sup> Overigens moet je systeemdenken niet beschouwen als oplossing voor ernstige gezinsproblemen, aarzel niet om daarvoor hulp van buitenaf te vragen.

<sup>13</sup> Zie The Magic Coffee Table voor een karikaturale weergave: [www.bit.ly/magic-coffee-table](http://www.bit.ly/magic-coffee-table).



organisaties kunnen heel veel deelsystemen hebben. Binnen één bedrijf kun je kijken naar een groepje collega's dat vaak samenwerkt en waar spanning is; een afdeling die altijd te laat producten aflevert; of, als het op het niveau van de hele organisatie speelt, terugvallende winsten of teleurstellend resultaat. Het is dus goed om te beseffen wat eigenlijk het systeem binnen de organisatie is waar het probleem speelt.

**Niveau 1:** Ben je je als collega, als leidinggevende, als vrijwilliger, als coördinator, bewust van je rol? Weet je ook waarvoor je een onderdeel van het systeem bent? Waarom heb je destijds op die functie gesolliciteerd, of heb je dat tegen die persoon gezegd? Waarom is de afdeling opgezet? Wat staat er in de statuten van de organisatie en handel je daar ook naar?

**Niveau 2:** Hoe reageert je collega op jouw gedrag? Welke andere afdelingen klagen het meeste over jouw afdeling? Met welke andere organisaties heb je veel van doen? Wat zijn jouw en hun principes, en heb je het daar wel eens over?

**Niveau 3:** Waar sta je als team voor en welke doelen hebben jullie samen? Is dat van iedereen duidelijk? Probeert er misschien iemand via het team een doel te bereiken dat niet eigen is aan het team? Wat is belangrijk voor beide afdelingen? Waarom werk je überhaupt met deze of die externe organisatie, wat is de meerwaarde?

**Niveau 4:** Misschien werk je samen op projecten en bestaat het team niet meer als het project ophoudt. Blijven er dan nog rollen liggen, of blijft iemand ergens aan vast houden? Past de werkwijze van je stichting nog bij een veranderende samenleving; is het doel behaald, of moeten de doelen worden aangepast? Wat moet er in je organisatie veranderen als de markt die je bedient verandert?

## Julien over het derde en vierde niveau in organisaties:

'Zelfbestuur is transformeren. Ontwikkelen en innoveren: dat is de renaissancecirkel en dat is van een ander niveau. Op dit niveau werken systemen samen, vullen ze elkaar aan. Als een systeem op de grenzen van andere systemen stuit, zoals grenzen aan de ecologie, grenzen aan de groei, aan grondstoffen, aan continuïteit of aan leeftijd, dan ontstaat de noodzaak tot innovatie of transformatie. Door de grenzen komt de eindigheid in zicht. Alle systemen hebben een einde, en dat kan zijn door transformatie naar iets anders, of ook door het domweg stoppen, sterven of uiteenvallen van het

systeem. Zelfbestuur ontstaat vanuit de wens om catastrofes te vermijden. Het hoeft niet vanuit de wil te ontstaan. Er gebeurt gewoon iets. Diegene die dat kan laten gebeuren, heeft de beste kaarten om iets nieuws op te bouwen. Er zijn altijd een paar mieren die iets anders doen, die de kolonie uitlopen en eten gaan zoeken. Vanuit de wens om catastrofes te vermijden, worden we ons er – gelukkig – van bewust dat we onze wensen kunnen laten samenvallen met de wensen van andere systemen. We kunnen ‘en-en’ denken en het geheel zo inrichten dat de ontwikkeling van meerdere systemen samen voortgaan. Hier zit dus een einde, maar misschien leeft een ander systeem door en krijgt kindjes. En dan begint er mogelijk weer iets bij één: het afgescheiden zelf.’

### Voorbeeld 3: De economie

De samenleving als geheel is een systeem, een verzameling mensen die zichzelf in stand probeert te houden. Als je naar het grootste mogelijke niveau kijkt, van de mensheid als geheel, weet je zeker dat jouw systeem daarbinnen valt. Maar is dat ook het niveau waarop je het meeste effect sorteert, bijvoorbeeld om een bijdrage te leveren aan een duurzame wereld? De mensheid is de verzameling van alle systemen, waar jouw gezin ook deel van uitmaakt. Daartussen liggen andere niveaus waarop we ons organiseren. Soms is zo’n systeem heel bewust en duidelijk afgebakend, zoals de natiestaat. In andere gevallen is het veel losser gedefinieerd. De economie bijvoorbeeld, heeft geen duidelijke ledenlijst of bestuur. Toch hebben we het vaak over de economie als systeem. Daar doen we dan aan mee simpelweg omdat we geld krijgen en uitgeven. Ook zo’n systeem kunnen we bekijken op basis van principes, bestuur, en grenzen. Ook zo’n systeem kunnen we opdelen in kleinere systemen, bijvoorbeeld de landbouweconomie, de horeca, of zelfs de appeltaelt of het hotelwezen. En ook van zo’n systeem kunnen we nagaan wat onze principes zijn en hoe we het willen organiseren.

### Julien over de economie:

‘De essentie van de economie is herverdeling van goederen en diensten om in behoeften te voorzien. Onder andere door het principe van rente en concurrentie is de economie ingericht op groei, van de kleine schaal tot groot. De bakker moet groeien, de

broodsector moet groeien, de voedingssector moet groeien. Iedereen is of wordt door het systeem gedwongen uit te zijn op eigen belang. De reflectie binnen de delen is gericht op groei, op ontwikkeling. Meestal wordt meervoudige waarde(n)creatie, zoals werkgelegenheid, gezondheid, natuur, educatie of geluk, buiten beschouwing gelaten. Controle op het nut of sturing op maatschappelijk thema's als gelukkige mensen of gezond klimaat is niet prominent aanwezig en wordt al helemaal niet afgedwongen.'

**Niveau 1:** We denken er niet vaak over na, maar het kan interessant zijn om stil te staan bij de vraag: waarom maak ik deel uit van de economie? Als persoon, als zelfstandig ondernemer, als medewerker van een organisatie? En welke principes heb ik daarbij? Gaat dat voor mij over eerlijk delen, over krijgen wat ik verdien, over zaken goed op waarde schatten? Waar krijg ik plezier van bij mijn deelname aan de economie of aan een deeleconomie? Ook als je voor je groenten altijd naar die vriendelijke dame gaat op de markt, maak je een economische keuze die misschien niet alleen is gebaseerd op prijs-kwaliteitverhouding.

**Niveau 2:** Als we meer over onze eigen principes weten, wordt het ook interessant om na te gaan hoe anderen daarop zouden reageren. Welk gedrag lok ik uit met mijn gedrag? Dat kan zoiets anoniems zijn als kip kopen in de supermarkt, maar ook of en hoe je onderhandelt bij de autodealer, of je ieder jaar je abonnementen oversluit en aan welke goede doelen je wel of geen geld geeft.

**Niveau 3:** Het is moeilijk om een duidelijk 'wij' te bedenken als het over de economie gaat. Misschien dat mensen die het anders willen organiseren daarom vaak zelf een coöperatie beginnen, of een kleine markt waar je bijvoorbeeld geen geld maar uren werktijd uitwisselt. Toch kunnen we het daar voor de economie ook over hebben. Hoe lopen geldstromen? Welke keuzes maak ik met het geld dat ik uitgeef en aan wie geef ik het eigenlijk? Het is hier misschien nog wel het belangrijkste, aan welke markten je deelneemt, door de keuzes die je maakt met je geld. Als je bijvoorbeeld voedsel koopt met een keurmerk kies je ook voor bepaalde principes. En ook met je (spaar)bank en hypotheek maak je een belangrijke keuze. Past die bij je principes? En sommige mensen, bijvoorbeeld beleidsmakers en politici, kunnen net iets meer sturen wat er in deze grote systemen gebeurt. Misschien moeten we hen ook wat vaker vragen wat hun principes zijn en of ze daar naar handelen?

**Niveau 4:** Het kan zijn dat de manier waarop we zo'n anoniem systeem als de markt organiseren, toch leidt tot overschrijding van grenzen. Er zijn veel mensen, onder wie wijzelf, die zich zorgen maken over de uitputting van de aarde. Het is moeilijk om daarmee om te gaan: misschien weten we niet eens dat we bijdragen aan de kap van regenwoud. En zelfs als wij duurzaam kopen, houdt dat anderen nog niet tegen om alsnog (goedkoper)

vervuilende en milieubelastende spullen te kopen. Wat kunnen we daar aan doen? Daar is geen makkelijk antwoord op. Waarschijnlijk betekent het dat we zelf zoveel mogelijk moeten helpen om andere systemen groter te maken. Bijvoorbeeld de hergebruik- en reparatie-economie en de markt voor elektrische auto's. Als we bewuster met ons geld omgaan, kiezen we ook bewuster in welke systemen ons geld rouleert. In dit geval kunnen wij zelf voor een klein deel de systeemgrens zijn.

### Voorbeeld 4: Een ecosysteem

We kunnen de schaal van onze voorbeelden nog een stapje groter maken dan die van de economie, want systemen hoeven niet alleen uit mensen te bestaan. We gebruiken het woord 'systeem' zelfs dagelijks om naar samenhangende delen van de natuur te verwijzen als we het hebben over ecosystemen. Van veel van deze ecosystemen maken wij als mensen ook deel uit: in sommige gevallen zelfs heel sterk.<sup>14</sup> Het is wat moeilijker om de niveaus toe te passen op ecosystemen, maar we kunnen in ieder geval vanuit de niveaus naar ecosystemen te kijken en daar eventueel van leren.

**Niveau 1:** 'Soorten' zijn de delen in het systeem, die makkelijk te onderscheiden zijn omdat ze verschillend zijn. De soorten richten de wereld zo in dat ze er zelf in passen. Ze koloniseren plekken en maken open plekken geschikt voor de eigen soort en misschien voor een andere soort niet. Alle soorten passen op de een of andere manier hun omgeving aan zodat deze hun beter past: ze maken zich thuis en reageren op sommige andere soorten wel (bijvoorbeeld als voedsel, of als gevaar) en op andere soorten weer niet. Soorten hoeven eigenlijk niet te zeggen wat hun principes zijn, daar handelen ze vanzelf naar.

**Niveau 2:** Met het verstrijken van de tijd, ontwikkelen soorten zich ook in relatie tot elkaar: er is co-evolutie. Dat is niet alleen overwinnen: de bijen vormen hun snuiten naar de bloemen en de bloemen vormen zich naar de snuiten. Dat is constant in ontwikkeling. Alles past zich aan aan hoe de ander zich aanpast (aan hoe de ander zich aanpast; aan hoe de ander zich aanpast, enzovoorts). Dat is best inspirerend: in de natuur reageren individuen en soorten continu op elkaar, bijna direct. Daar zijn wij, met ons nadenkwerk, soms wat langzamer in. Onze waarneming kan best achterlopen bij een veranderende praktijk. En soms kunnen we ook vooruitlopen en dingen van tevoren aan zien komen.

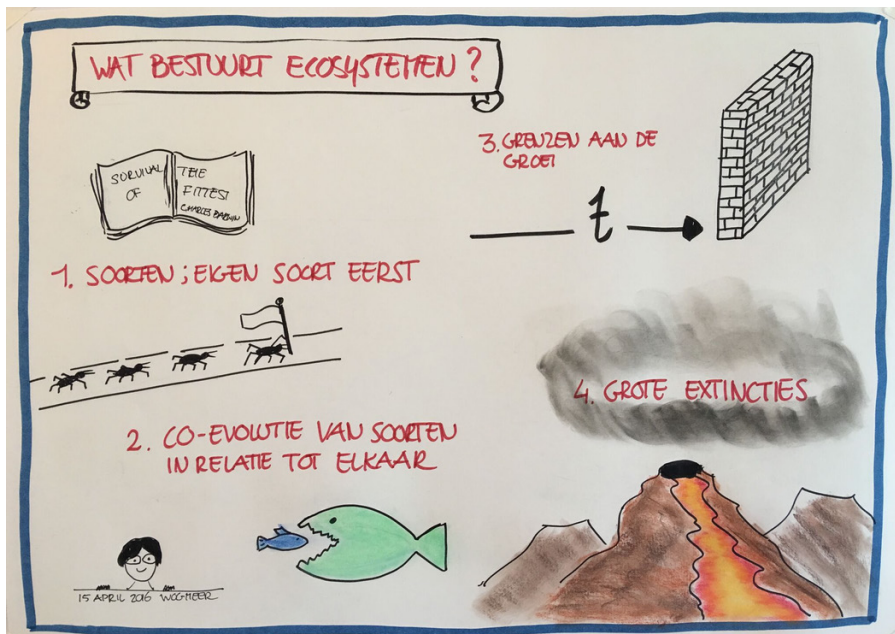
**Niveau 3:** Al het levende en dode wordt gebruikt en hergebruikt in een ecosysteem. Er ontwikkelen zich steeds complexere relaties waarin steeds meer energie wordt opgeslagen en er dus ook steeds meer voedsel is. Nu weer krijgt de ene soort een voordeel, dan weer een andere. Dat geeft interessante patronen, als fractals: universele patronen komen terug. Aan de groei op basis van deze principes zijn geen grenzen: noch aan kolonisatie door soorten, noch aan co-evolutie. Er ontstaan alleen steeds meer niches. En deze principes houden elkaar in evenwicht, want er hoeft maar één vreemde soort binnen te komen in een ecosysteem en die graast al het voedsel weg of haalt alle bomen om, en dan is er weer heel veel plek om te koloniseren. Het derde niveau, van een wij, volgt vanzelf uit de constante samenhang en het samenspel tussen soorten met hun omgeving en tussen de soorten onderling.

<sup>14</sup> Zie bijvoorbeeld de VPRO Tegenlicht aflevering met de titel "Tijdperk van de mens".

**Niveau 4:** Het vierde niveau gaat misschien over de dood als sturend instrument. Ook dat is in de natuur vanzelfsprekend, en het speelt op het niveau van individuen maar ook op dat van soorten, misschien zelfs ecosystemen. Dat betreft de langjarige patronen in de tijd, zoals evolutie, en is onomkeerbaar. Een soort komt niet meer terug als die eenmaal uitgestorven is. Darwin zei ook iets over al die visjes die dienen als eten: die zijn niet bedoeld om allemaal de Methusalem-leeftijd te krijgen.

Er zijn zelfs meerdere hogere levensvormen die aan geboortebeperving doen. Zoals wolven in een pack die elkaar verhinderen om te paren. Alleen het dominante mannetje en vrouwtje krijgen welpjes. De andere vrouwtjes worden niet gedekt, tenzij ze de roedel verlaten en het risico nemen om buiten de roedel met een mannetje van buiten een nieuw bestaan op te bouwen. Leeuwen doden de jongen van de vorige alfaleeuw: zij doen dus ook aan geboortebeperving; herten doen aan geboortebeperving door te zorgen dat heel veel mannetjes niet mogen paren; vogels sluiten een band voor het leven. Er zijn geen dieren die een menopauze hebben zoals de mens, maar veel dieren worden niet vruchtbaar als er niet genoeg eten is. Er zitten dus allerlei vormen van zelfbeheer in door geboortebeperving en de dood.

En op de schaal van ecosystemen spelen er de grote extinctions. De aarde botst tegen een meteoriet, of vulkanen barsten uit, of de aarde warmt op en het koraal sterft af. Op de grens moet het systeem zich met een ander systeem meten. En het systeem kan zich redden of niet. Het kan zich handhaven, het kan zich aanpassen of het kan verdwijnen. Hier speelt de dood ook op een andere schaal: extinctie van hele soorten. Na de extinctie is het systeem zoals het bestond ten einde. Die periode is voorbij en er ontstaat ruimte voor iets nieuws. Een nieuwe soort, een nieuw type ecosysteem. Een opnieuw ontstaan van patronen.



# Biografie

Julien en haar  
systemen

## Biografie: Julien en haar systemen

### *Door Emilie Randoe*

Ik ontmoette Julien op een mooie ochtend in september 1984. Ze stapte binnen bij de werkgroep Economie, die geleid werd door Werner de Haan, een onder politicologen geliefde docent. Omdat het de laatste werkgroep van de week was, gingen we aansluitend naar de politicologenborrel.

Julien bleek al afgestudeerd te zijn in psychologie. Ze had zich bij politieke wetenschappen ingeschreven omdat ze haar kennis over macht en systemen wilde verdiepen.

Julien was in elk gezelschap op een bijzondere manier de gangmaker. Niet door op de trom te slaan, voorop te lopen en iedereen mee te slepen, maar door goed te observeren en dan op het juiste moment de juiste vraag te stellen. Door de vraag die ze stelde wist ze de mensen in het gezelschap uit te dagen om te benoemen wat de mensen in het gezelschap verbond en welke beweging gewenst was. Het waren meestal geen gemakkelijke vragen die ze stelde.

Julien was ook voortvarend. Het ziekbed van haar moeder en de afloop daarvan hadden haar doen inzien dat je zaken niet moet uitstellen. Toen de verkering met Onno zich bestendigde, zetten ze samen vaart achter het vinden van een goed huis en kwam er ruimte voor gezinsuitbreiding. Ze kregen twee zonen, Kerim (1991) en Leander Ansgar (1994).

### Verandervraag van de vakbond

Julien sloot haar studie politicologie in 1986 af met een stage bij de stafafdeling Scholing en Training van de Industriebond FNV. Daar liep ze al snel Han Noten tegen het lijf, nu burgemeester van Dalfsen, toen medewerker bij de sociaaleconomische beleidsafdeling.

Han: 'Julien was echt nog een jong meisje toen ze bij de Industriebond begon, maar ze was heel serieus, heel slim, vol verwondering en ook heel vriendelijk. Maar ze wees je wel al doorvragend op inconsistenties in je denken. We hebben samen echt zitten puzzelen om te begrijpen wat de Chandervraag voor de vakbond nu eigenlijk was en welke interventies we moesten plegen om tot verandering te komen.'

In de periode dat Julien begon bij de Industriebond FNV, vond er een aantal grote veranderingen plaats in het vakbondswerk. Om te beginnen was medezeggenschap begin jaren tachtig geformaliseerd via de Wet op de ondernemingsraden. 'Het hoger onderwijs was toen veel minder toegankelijk dan nu. Er waren dus veel vaktechnici die zich via de bond omschoolden tot vakbondsbestuurder en die later hoogleraar of burgemeester werden. De vakbondsbestuurders waren dus mensen met een vakdiploma die veel meer in hun mars hadden dan nodig was voor het productiewerk in de fabriek. De afdeling scholing en training bediende voornamelijk mannen van rond de veertig en was echt een bolwerk binnen de bond.'

De gedeelde fascinatie voor de Chandervraag van de Industriebond en het systeemden-

ken, maakte dat Han en Julien intensief samenwerkten. 'In die tijd dachten we echt dat we problemen konden oplossen als de blokjes en de pijltjes in onze schema's op de juiste plek stonden. Nu weet ik dat ontwerpen toch echt iets anders is dan veranderen. Een ontwerp kun je alleen of met een klein groepje maken, het is conceptueel werk, je denkt het vraagstuk door en loopt alle oplossingsrichtingen uit. Veranderen is de werkelijkheid veranderen, dan krijg je te maken met alles wat er binnen een groep en tussen mensen speelt, psychodynamiek. Dat komt weliswaar uit dezelfde school als systeemdenken, maar het is echt een ander domein.'

De uitkomst van de discussie over de werkelijke verandervraag was voor de vakbond een pittige. Han: 'Traditioneel was de functie én de output van de vakbonden belangenbehartiging. Maar vele schema's verder kwamen Julien en ik tot het inzicht dat de brandstof in het systeem van de vakbond toch echt macht was, de echte macht om besluiten te nemen of om gedaan te krijgen dat er een besluit wordt genomen. Macht was dus helemaal niet vies, maar een belangrijke functionaliteit om iets gedaan te krijgen! Dat was wat binnen de vakbond in die tijd.

En nog steeds merk ik dat het ingewikkeld is om macht te bespreken, want degene die de macht heeft, is toevalligerwijs ook altijd degene die zegt dat het niet om de macht gaat. Macht is een fundamenteel aspect van arbeidsrelaties, ik kan sinds die tijd echt link worden op leidinggevenden die vinden dat de arbeidsverhouding tussen hen en hun medewerkers op gelijkheid berust.

De kracht van systeemdenken was dat het je een taal geeft om een situatie te bespreken die het mogelijk maakt om je eigen waarheden en emoties los te laten. Maar iets mooi kunnen uittekenen op ruitjespapier betekent nog niet dat je de wereld hebt veranderd. Van wat je doet wordt 99% "gedicteerd" door het systeem, je hebt dus maar 1% eigen ruimte.'

### Samenwerkingsvraagstukken

Na haar vertrek bij de Industriebond ging Julien werken bij het Amsterdamse adviesbureau SANT Organisatieadviseurs. Hier ontwikkelde ze haar vaardigheden als adviseur. In 1997 startte ze haar eigen adviespraktijk onder de naam Samenwerkingsvraagstukken.

Daar zette Julien maximaal in op het inzicht dat 99% van wat je doet wordt gedictieerd door het systeem. Ze sloot zich aan bij het NVOA, het Netwerk voor Vrouwelijke Organisatie Adviseurs, en was hierin zeer actief, eerst als schrijver en redacteur van het tijdschrift NVOA Nieuws, en later ook als bestuurslid en voorzitter. Ze raakte verbonden aan de opleiding Veiligheidskunde van de HAN (Hogeschool Arnhem en Nijmegen) en genoot van het werk met de studenten, veelal professionals die zich geconfronteerd zagen met interessante systemische uitdagingen.

De ontmoeting met Floor Basten in 2001 gaf een nieuwe impuls aan het ondernemen. Zij begonnen samen in de loop van 2004 vrijplaatsen te organiseren. De ontwikkeling van de vrijplaatsen en de reflecties van deelnemers op de inhoud en het proces, legden zij vast in de vorm van een serie Vrijbrieven. 'Wat de vrijplaats nu wil zijn, is een plek waar je niet steeds hoeft uit te leggen waarom je anders bent of denkt, omdat je in de vrijplaats niet



“anders” kunt zijn of denken; alleen het onderscheid tussen vrijplaats en buitenwereld “niet-vrijplaats” blijft over;’ stelden Julien en Floor in Vrijbrief 1 (27 januari 2005).

‘Wij hebben er samen een aantal gestart, gedraaid, ja hoe noem je dat eigenlijk wat je met een vrijplaats doet,’ vertelt Floor en er schaterend achteraan, ‘ook weer laten inslapen trouwens. Als gezamenlijke onderneming zijn de vrijplaatsen niet echt gelukt, ook al hebben we een aantal goede sessies gehad. In retrospectief denk ik dat dat ook wel een beetje kwam doordat wij beiden een tamelijk activistische inslag hadden. Misschien was het voor onze beoogde opdrachtgevers wel een beetje te veel van het goede, dachten ze ons eigenlijk in te huren om het verzet tegen hen te organiseren.’

‘Het was ook toen al gebruikelijk dat toezichthouders, bestuurders en managers goeroes inhurden om zichzelf eens goed onder handen te laten nemen, dus kritiek mocht wel, maar wij weigerden om in die rol te stappen van alleen maar even erin en eruit om wat bilenkoek te geven. Soms is de ernst van een situatie zo groot dat het echt niet meer leuk is en dan past het niet om een lollige heisessie te organiseren waarbij na afloop alle betrokkenen weer overgaan tot de orde van de dag. Wij zeiden dan liever “fuck it” en concentreerden ons op de dingen waarvan we vonden dat de wereld ermee geholpen werd.’

De samenwerking rond de vrijplaatsen leverde behalve de vrijbrieven ook een ‘toolkit’ op: ‘Julien en ik hielden wel van dat soort ironie.’ Julien liet het fenomeen vrijplaats overigens niet los.

## Verdieping in het Volkskrantgebouw

In 2007 gunde de gemeente Amsterdam de Amsterdamse broedplaatsontwikkelaar Urban Resort de opdracht om het Volkskrantgebouw te herontwikkelen. De redactie verhuisde naar een nieuw gebouw op de Oostelijke Eilanden. Op de opengevallen plek was ruimte voor jonge ondernemers uit het veld van sociale innovatie en de creatieve industrie. Het was een groot gebouw, met veel ruimte, dat Urban Resort per halve of hele verdieping wilde verhuren. Dat betekende dat belangstellenden, en dat waren er heel wat, groepjes moesten vormen. Worstelend met de vraag hoe dat georganiseerd moest worden en wie dat zou kunnen doen, herinnerde directeur Jaap Draaisma zich zijn kennismaking met Julien. Die vond plaats tijdens een verkiezingsbijeenkomst van Amsterdam Anders / De Groenen. Een van de kandidaten was Jupijn Haffmans en hij had zijn nicht Julien gevraagd om die bijeenkomst te begeleiden. Jaap Draaisma: ‘Wij vonden elkaar die middag in een gedeelde kritische blik op de samenleving, in onze strategie om er wat van te maken met mooie projecten en door plezier te hebben in wat je doet. Ik ben een door de wol geverfde marxist en ik vond Julien ondanks al het systeemdenken een echt mensen-mens. We hadden echt een klik, we konden uren met elkaar praten.’

Toen Jaap Julien opzocht om zijn broedplaatsvraagstuk te bespreken, werkte ze samen met de mensen van Kaos Nederland. ‘Ze zaten anti-krak in een kantoor in de Tessel-schadestraat, dat doe je in mijn ogen natuurlijk niet,’ vertelt Jaap, ‘maar goed, ik dacht toch dat Julien een goede rol zou kunnen spelen bij het vormen van groepen.’ Uiteindelijk stapte heel Kaos Nederland in als facilitator van het groepsvormingsproces. De samenwerking tussen Urban Resort en Kaos NL liep al redelijk snel spaak op onenigheid over het

verdienmodel in het Volkskrantgebouw. Julien en Onno, die inmiddels bij de technische club van het gebouw betrokken was geraakt, maakten zich los en betrokken zelfstandig een kantoortje in het gebouw. 'Het was echt een gigantisch gebouw. We moesten de installaties voor de lift, de luchtbehandeling en de verwarming aan de praat krijgen en houden, er moest internet worden aangelegd. Van dat soort dingen hadden we toen nog helemaal geen verstand, daarin heeft Onno zich enorm verdienstelijk gemaakt.'

De samenwerking tussen Onno en Julien en met Urban Resort bestendigde zich: Julien zette zich in voor de ontwikkeling van het sociale systeem en Onno bemoeide zich vanuit zijn bedrijf Duurzame Systemen met de techniek.

### Rijksduurzaamheidsnetwerk

In 2008 raakte Julien betrokken bij het Rijksduurzaamheidsnetwerk, eerst als lid en later, toen een aantal initiatiefnemers zich terugtrokken, als lid van de groep aanjagers. Mede-aanjager Mikis de Winter: 'Het bijzondere van de ontwikkeling van het Rijksduurzaamheidsnetwerk vind ik dat het steeds opener werd. Het begon rond 2006 als een groep voor ambtenaren, later "voor ambtenaren en hun counterparts" en in de tijd van Julien en onder anderen mijzelf werd het een vrijplaats voor iedereen die circulaire economie op nationaal niveau wilde aanjagen.'

Matthéüs van de Pol, toen ook lid van de groep aanjagers: 'Die omschrijving was belangrijk, want in het netwerk was er een onderhuidse spanning ontstaan. Een flink aantal leden was ZZP'er en zij waren, begrijpelijk natuurlijk, op zoek naar opdrachten. Het was ook vreemd dat zij zich inzetten voor een maatschappelijke opdracht en niets verdienden. We probeerden in alles te innoveren, dus ook in de manier waarop we het beschikbare geld onderling probeerden te verdelen. Ik heb altijd erg mijn best gedaan om potjes te vinden zodat we de mensen in het aanjaagteam een beetje konden betalen.'

Julien begon snel nadat ze betrokken raakte bij het Rijksduurzaamheidsnetwerk met het organiseren van vrijplaatsen. Mikis de Winter: 'Julien paste haar manier van sturen toe die ze spottend én liefkozend vaak "het lijkt nergens op" noemde. Ze stuurde op een bijna onzichtbare manier: het sturen zelf zag je niet maar het effect wel; dat effect was altijd precies wat we als groep wilden, maar het werd gebundeld, versterkt en aangejaagd door Julien. Dat was geheimzinnig én niet geheimzinnig, want ze was er volkomen open over. Het "wat" dat stuurde, uitte zich via Julien, op een volkomen ego-loze manier. Prachtig mooi om te zien.'

Van de Pol: 'We mochten elkaar graag, we kwamen altijd tot een interessante agenda, de bijeenkomsten waren geweldig, maar de eerlijkheid gebied wel om te zeggen dat het op de een of andere manier niet lukte om datgene wat er bedacht was om te zetten naar uitvoeringsprojecten. Daar heb je toch echt een opdrachtgever en procesgeld voor nodig.'

Vanuit haar sociale energie was ze voor mij duidelijk herkenbaar als natuurmysticus, maar het was lastig om het daar met haar over te hebben. De natuurmystiek is translogisch, er zit een dieper niveau van weten in dan logisch te beredeneren is. Je ziet intuïtief wat emergent is, je kunt zien wat er nodig is en dat krachtenveld vol paradoxen wordt je speelveld. Het benoemen en zichtbaar maken van paradoxen is een uiting van een be-

wustzijnsniveau en het helpt om mensen uit hun denkraam te krijgen. Dit herkende Julien heel goed, maar ze had weinig behoefte om het uit te diepen en het duiden. Natuurmystiek voelde voor haar misschien te veel als een autoriteit van buiten die daar iets over vond, terwijl zij alles zelf wilde onderzoeken en ervaren en daar samen met Floor Basten een vorm van wetenschappelijkheid in probeerde te behouden.'

Matthéüs van de Pol is nu bezig met de tweede doorstart van het Rijksduurzaamheidsnetwerk. De lessons learned zijn op papier gezet en de principes beschreven. Van de Pol is erin geslaagd om het Rijksduurzaamheidsnetwerk een plek te geven in het rijksprogramma circulaire economie.

'We zijn nu met een groep experts aan het denken over het inhoudelijke vervolg op de kabinetsreactie. Ik verheug me er enorm op om de manier van werken die we met Julien hebben ontwikkeld weer op te pakken en verder te ontwikkelen.'

### Campus Orleon

Door de vriendschap met Floor Basten raakte Julien ook betrokken bij Campus Orleon, Floors initiatief om een buiten-academisch onderzoeksnetwerk op te bouwen, waarbinnen de leden samen naar manieren zochten om hun onderzoekend vermogen ter beschikking te stellen aan de samenleving. Ook was het de bedoeling om samen opdrachten uit te voeren. 'Het was heel interessant om met Julien samen te werken, want we kwamen uit totaal verschillende werelden. Julien was een echte facilitator en coach, ze was erg goed in gesprekken begeleiden. Ik kwam uit de wetenschap, was gepromoveerd en had de ballen verstand van die dingen. Vanaf 2012 organiseerde Campus Orleon elke zes weken een bijeenkomst over het thema wetenschap in de samenleving, in de vorm van een ongoing dialogue. Hoe komt het toch dat wetenschappers zich zo moeizaam verhouden tot de samenleving waarin zij leven? De meesten van hen proberen zich van die samenleving te isoleren, willen niet dat die zich met hun werk bemoeit. Er was destijds een Europese gedragscode verschenen, waarin stond dat wetenschappers geen sociale of maatschappelijke belangen mochten hebben. Idioot natuurlijk. Je kunt jezelf niet buiten je samenleving plaatsen, dat is een schending van de logische klassen.'

'Eén van de producten van de ongoing dialogue was het zogenaamde zwermonderzoek. Dit is een methode om op congressen en conferenties de kennis uit het publiek te mobiliseren, vanuit de gedachte dat niet alleen de expert op het podium iets zinnigs te zeggen heeft. De conferentie als leeromgeving dus. Hoe kunnen we de aanwezige intelligentie van zo'n congres ten goede benutten? Julien heeft aan diverse zwermonderzoeken bijgedragen. Haar analyse was steeds ingegeven door congruentie: ben je aan het doen wat je zégt dat je doet? De essays die uit het zwermonderzoek kwamen, in feite dus feedback aan de opdrachtgever, waren scherp in hun analyse en daardoor niet altijd een fijne vorm van feedback. Het is natuurlijk één ding om het vanuit een kritisch perspectief te hebben over een ander, maar het is een kunst om het zo te doen dat je daarna samen met die ander ook een volgende stap kan bedenken. We kwamen er in onze nabesprekingen, met opdrachtgever en onderling, achter dat er pas echt wat kan gebeuren als je die deconstructie gaat verrijken met verbeeldingskracht. Een creatief-kritisch perspectief dus. Dan komen de punten op tafel waarmee je gesprekspartners ook iets wil.'

Julien was een harde werker en ze dacht over alles wat op haar pad kwam heel serieus na. Floor: 'Ze was zich rond 2011 ook aan het oriënteren op een nieuw soort klussen, wat minder gericht op organisatie-gedoe en wat meer de kant van de ecologie op. In die tijd moest ze ook haar plan om te promoveren, loslaten. Als je de ambitie hebt om bij de wetenschap te horen en als je het intellect en de scherpzinnigheid daarvoor hebt, dan is het bitter als het je niet lukt om een promotor te vinden. Juliens levensthema congruentie heeft haar dus ook wel in de weg gezeten. Geen mens en geen instituut lukt het om volkomen congruent te zijn, want naast cognitie en het redeneren hebben we nu eenmaal ook gevoel en intuïtie, ook voor politiek handelen. Haar thema bracht haar vaak in een confronterende positie ten opzichte van mensen, en daar kon lang niet iedereen goed mee omgaan. Een beoogd promotor die zei dat ze haar aannames moest onderzoeken, kreeg als wedervraag: "Doe jij dat dan ook?" Terechte vraag, maar de wetenschap heeft net als elk ander systeem haar aannames die niet onderzocht mochten worden, aannames die de meeste wetenschappers deep down best kennen maar gevaarlijk zijn doordat ze de willekeur achter hun systeem en positie in de samenleving zichtbaar maken. Het antwoord van de beoogde promotor was dus "nee" en dat was dan dat.'

### Maatschappelijk innoveren op de werkvloer

Aan het begin van het eerste decennium brak er voor Julien een zeer productieve periode aan. Ze startte met Lonneke Alsema een nieuwe vrijplaats, De Lerende Overheid. Deze ontwikkelde zich tot een groot succes. Ze was verbonden aan Campus Orleon en ze werkte intensief samen met Hellie van Hout en Karen Jonkers. Hellie was in die tijd verbonden aan het Instituut voor Maatschappelijke Innovatie (IMI) en is inmiddels werkzaam voor de onder andere door haar opgerichte netwerkorganisatie Publieke Versnellers. Karen Jonkers is de oprichter van C-REALIST, zij begeleidt organisaties en netwerken bij duurzame ontwikkeling.

Hellie van Hout ontmoette Julien voor het eerst in 2005 tijdens de voorbereidingen voor een I-team bijeenkomst over het herschrijven van de Europese Grondwet. I-teams waren een initiatief van het IMI in Leiden. Tot het herschrijven van de grondwet kwam het niet, maar Julien en het IMI bleven wel betrokken bij elkaar. Vanaf 2010 werkte Julien met Hellie samen in een aantal projecten voor opdrachtgevers binnen de rijksoverheid. 'Veel van onze opdrachtgevers, hoofden van beleidsafdelingen bij departementen of diensten, worstelden met de vraag hoe zij de doorwerking van hun adviezen konden verbeteren,' vertelt Hellie.

'Julien was een kei in heel snel structureren en verbeelden. Ik had geschiedenis gestudeerd en me later gespecialiseerd in communicatie- en organisatie-opstellingen, een andere achtergrond. Het fijne hiervan is dat je letterlijk op de vloer werkt. Deelnemers stellen een probleem op, en degenen die in het veld worden opgesteld, ervaren de fricties en laten zien waar de mogelijkheden zitten om uit het patroon te stappen. Dat sprak Julien, die samenwerkingsvraagstukken benaderde vanuit het systeemdenken, sociotechniek en spiral dynamics, enorm aan. Vanuit de sociotechniek bracht Julien het principe in dat je aan het einde moet beginnen, met als belangrijke vraag: voor wie doe je het eigenlijk allemaal? We maakten organisatieopstellingen van ambtenaren, als bewindspersoon

en leden van de Tweede Kamer met het beoogde advies in hun armen. Dat leverde een totaal andere dynamiek op dan alleen het praten. In onze samenwerking ontstond een enorme energie.'

Zo zeer, dat Julien in die periode ook onderzocht of ze zou toetreden tot het IMI. De conclusie van dit onderzoek was uiteindelijk dat ze toch het liefst vanuit eigen kracht en zelfstandigheid samenwerkingen aanging op projectbasis.

De opbrengsten uit de projecten bij Economische Zaken, Rijkswaterstaat en Infrastructuur en Milieu stimuleerden Julien om op de zolder van IMI een Masterclassprogramma Systeemdenken te organiseren. 'Julien was toch wel een echte educator, die het belangrijk vond om dingen uit te proberen en ervan te leren, en de opgedane kennis ook weer te delen met anderen,' vertelt Hellie. 'Ze stond erop dat ik tijdens de masterclass iets deed met mijn kennis over organisatieopstellingen en ze daagde ook Jan Lelie uit om zijn kennis over faciliteren te delen. Een van onze opdrachtgevers had op professioneel niveau rugby beoefend en Julien nodigde haar steeds uit om haar kennis uit dat systeem expliciet te maken en in te zetten voor het onderzoek naar het doordragen van adviezen.'

In de loop van 2012 startte IMI op instigatie van Julien een onderzoek naar de vraag waar eigenlijk de rem zat op de stijging van de zorgkosten. 'Dit was een onderwerp dat Julien bezighield,' vertelt Hellie. 'We hebben enorm veel gesprekken gevoerd met allerlei stakeholders uit de zorg en we zijn enorm veel te weten gekomen over hoe het systeem werkt. De zorgkosten zijn in Nederland onder andere zo hoog omdat we gigantisch veel geld uitgeven aan preventie. We kwamen er ook achter dat er geen rem zit op het zorgsysteem. Het lukte ons helaas niet om een probleemeigenaar te vinden die het vraagstuk verder met ons wilde uitwerken.'

### Duurzaamheid en uit het conflict kunnen stappen

Karen Jonkers en Julien ontmoetten elkaar voor het eerst in 2007 tijdens een serie bijeenkomsten waarin elf professionals zich verzamelden in een vrijplaats Leren voor duurzame ontwikkeling binnen de overheid. Karen is geen ambtenaar maar begeleidt al wel vanuit C-REALIST duurzame ontwikkeling. Ze werd door een vriend gevraagd om hem te vervangen in de vrijplaats. Het bleek een goede match: Karen en Julien bleven actief en bundelden de opgedane inzichten in het boek 'Als iedereen kiest voor duurzaamheid...'<sup>15</sup>

Uit dit netwerk volgde een opdracht van Mikis de Winter binnen het Ministerie van Financiën. Hij wilde het ministerie graag in beweging krijgen op het thema duurzaamheid. 'Binnen Financiën vonden de meeste mensen duurzaamheid vooral duur,' vertelt Karen. 'We wierven mensen op een markt waar we lieten zien waar het ministerie al duurzaam bezig was: onder andere rond energiezuinige computers en zuinige verlichting in het gebouw. Via de markt nodigden we bijna dertig duurzame voorlopers uit voor een lunch. Die voorlopers waren mensen die bijvoorbeeld uit principe fietsend naar hun werk kwamen, de thermostaat een graadje lager zetten of geen vlees aten. Met die mensen richtten

<sup>15</sup> Als iedereen kiest voor duurzaamheid... Julien Haffmans en Karen Jonkers (redactie). 2009: SenterNovem. Te downloaden op: [www.bit.ly/iedereen-kiest](http://www.bit.ly/iedereen-kiest).

we de Duurzame 30 op. Ze hadden de gedeelde ambitie duurzaamheid in het ministerie dichterbij te brengen. Met een minimaal tijdsbeslag, want het moest allemaal tussendoor, werden issues bij de kop gepakt als tele-vergaderen, biologisch voedsel in het bedrijfsrestaurant en besparen en opwekken van energie in het gebouw. Er werden lunchbijeenkomsten georganiseerd rond thema's en soms werd er een documentaire vertoond. De groep maakte een videoclip waarin de collega's gevraagd werd wat zij deden aan duurzaamheid. Na twee jaar mocht de Duurzame 30 op gesprek in het directieberaad. Ze voerden een gesprek als groep en lieten de boodschap landen dat duurzaamheid zit in besteding van het geld. Dat het een veel bredere werking had dan alleen licht of bomen. Uiteindelijk is de definitie van de schatkist waar het Ministerie van Financiën op te letten heeft uitgebreid met natuurlijk en sociaal kapitaal.'

In 2011 startten Julien en Karen een nieuw project onder de naam "Vergroot je speelveld". Karen Jonkers: 'Ik verhaspelde dat in het begin nog weleens, dan zei ik "Verbreed je Speelveld". Nou dan kreeg ik onder uit de pan van Julien. Ze zei: Het is in ons werk heel belangrijk om projecten bij de juiste naam te noemen.'

Voor dit project hadden Julien en Karen de directeur van de Kamer van Koophandel van Noord-Holland en de directeur van de Milieufederatie benaderd met het aanbod dat ze de grootste knelpunten rond duurzaamheid in de provincie Noord-Holland wilden oplossen. Er kwamen problemen op tafel zoals de discussie tussen voor- en tegenstanders van windmolens, tussen de Partij voor de Dieren en het LTO rond het ganzenprobleem, tussen de Sterrenwacht en een rozenkwekerij rond nachtelijke verlichting en tussen een woningbouwcorporatie en huurders rond huurverhogingen na isolatie.

'In dit project hebben we een aanpak ontwikkeld om mensen uit het conflict te halen en naar co-creatie te brengen. Dat begon met mensen bij elkaar brengen en ze opnieuw met elkaar laten kennismaken, maar dan als compleet mens in plaats van als roldrager en onder het genot van lekker eten. Als de mensen elkaar weer kunnen zien in hun streven en falen, kun je het gaan hebben over de patronen in het conflict en hoe het komt dat ze niet uit dat patroon loskomen. Als mensen het patroon eenmaal zien, is de stap naar creatief nadenken om eruit te komen eenvoudig te maken,' vertelt Karen. 'De Partij voor de Dieren slaagde erin om boeren uit te leggen dat je met het afschieten van ganzen, het probleem niet oplost. Zolang er voldoende eiwitrijk gras is, blijft het gebied aantrekkelijk voor de ganzen en vermenigvuldigen ze zich exponentieel. Binnen die groep ontstond ruimte voor onderzoek, maar helaas werd het project landelijk overruled. We hebben acht van de elf knelpunten kunnen aanpakken en van de methodiek een mooi harmonica boekje gemaakt. We hebben hier met heel veel plezier aan gewerkt samen met de milieufederatie.'

### Kunstenaars en zelforganisatie in Slotervaart

Terwijl Julien met Karen een aantal projecten uitvoerde, benaderde Urban Resort Julien en Onno met de vraag of zij als kwartiermakers wilden optreden voor het nieuwe pand, het oude gebouw van de tandartsenopleiding ACTA in Slotervaart. Tijdens de voorbereidingen van de ingebruikname kwam hoog op de agenda te staan wat er moest gebeuren om verbetering te brengen in het inkomen van creatieve en artistieke ZZP'ers. Jaap Draaisma van Urban Resort: 'Onlangs werden de analyses over de stagnerende loonont-

wikkeling in de afgelopen veertig jaar gepubliceerd. De Nederlandse Bank wees het grote aandeel van ZZP'ers op de arbeidsmarkt aan als oorzaak. Wij zagen bij Urban Resort dat onze huurders wel vaak worden gevraagd om hun expertise in te zetten, maar dat er maar weinig geld beschikbaar was voor honoraria. Zo ontkiemde bij Julien het idee voor Open ACTA, een coöperatie van de gebruikers van het gebouw, die vanuit de coöperatie waarde willen creëren voor de wijk Slotervaart.'

Evelien Nijbeboer, beeldend kunstenaar en schrijver voor het tijdschrift *Seizoener*, leerde Julien kennen doordat ze naast elkaar terechtkwamen in het ACTA-gebouw. 'Ik vond haar werk heel interessant: hoe zelforganisatie werkt, hoe groepen en systemen werken; en we zagen elkaar vaker en vaker.' Julien en Evelien werkten samen in het kernteam van het Rijksduurzaamheidsnetwerk en waren de stuwende kracht achter de ontwikkeling van de coöperatie Open ACTA.

'Ondanks de verschillen in werkgebieden, was er ook een grote overlap in ons werk,' vertelt Evelien. 'Als kunstenaar train je jezelf in het waarnemen. De sociale wereld bestaat uit waarnemingen. We vormen (als mensen) voortdurend beelden van elkaar, of zien en zetten elkaar in een bepaald licht. De beelden, die we hebben van elkaar zijn beperkt en meestal bevooroordeeld, en we hebben met die beelden veel invloed op elkaar. Bijvoorbeeld, als iedereen denkt dat jij dom bent, ga je je ook zo voelen en gedragen. Ook iemands "anders-zijn" is altijd ten-opzichte-van (bijvoorbeeld een beeld, of heersende cultuur of setting). Julien begreep op een natuurlijke manier hoe dat werkt en hoe je daar veranderingen in aan kan brengen.'

Een ander punt is dat je als kunstenaar ook altijd werkt vanuit een geheel – een waarneming is altijd een geheel (binnen een groter geheel). Dit deden we in de vorm van pogingen tot systeemdenken over Circulaire Economie als leden van het kernteam Rijksduurzaamheidsnetwerk. Julien werkte precies als een kunstenaar, maar dan met mensen: het geheel waarnemen, zoeken naar de dynamiek daarbinnen, dingen en mensen in een ander licht zetten, waarnemingen aanvullen, de setting of het frame veranderen, wat er maar nodig was. Vrij-geleiden, mensen vrij maken was haar doel. Ik heb haar werk met mensen in sociale processen altijd beschouwd als kunst, als scheppend werk op hoog niveau. Ik vond dat ze een echte kunstenaar was, maar dat was zij niet met mij eens. Het verbaasde me dat ze dat volhield zelfs nadat ik had uitgelegd waarom ik haar een kunstenaar vond. Ik probeerde ervan te leren wat ik kon.'

Het idee achter Open ACTA was politiek. 'Overal worden kunstenaars tegen een schamele vergoeding ingezet voor de gentrificatie. Het idee was om te kijken wat er in Slotervaart nodig was, daarvoor projecten te ontwikkelen met de kunstenaars vanuit ACTA en die aan te bieden via een coöperatie. Julien hamerde erop dat een uurtarief van 75 euro voor dit soort werk heel normaal was. Ze ontwierp een voorbeeldbegroting, we maakten statuten en gingen leden werven en de leden gaven feedback op elkaars plannen. Julien ging in de buurt op pad langs alle instellingen om uit te leggen dat de kunstenaars graag wilden meewerken aan de ontwikkeling van de buurt, maar niet gratis. Julien was de spil. Ik heb gezien hoe je intentie neerzet, en dat je er vervolgens op moet rekenen dat hij gaat werken. Dan kwamen we, als we ergens waren, toevallig op het juiste moment op de gang de juiste mensen tegen die met leuke ideeën kwamen.'

Open ACTA kwam net op stoom toen Julien in de zomer van 2014 onder ogen kwam dat ze kampte met een voor haar ongewoon en onbegrijpelijk aanhoudend gebrek aan energie. Tijdens de traditionele zomervakantie in augustus openbaarden zich verschijnselen waardoor ze zich in september bij haar huisarts meldde. Vanaf dat moment droeg Evelien het werk voor Open ACTA door. 'Ik heb Juliens voorbeeld gevolgd, eerst nagedacht over de condities waaronder ik het wilde doen en toen een mail gestuurd aan iedereen hoe Open ACTA ervoor stond. Er meldde zich een klein groepje en we zijn nog een tijdje doorgedaan. Achteraf hadden we toen niet door dat er niemand opgestaan was die de spilfunctie van Julien kon overnemen.'

Open ACTA is inmiddels gestopt, maar de kunstenaars in het gebouw werken nog steeds veel samen. Ook de bijdrage van Julien aan het ontwikkelen van de gemeenschapszin binnen ACTA is nog steeds voelbaar. 'Ik loop nog elke dag langs twee foto's op de gang uit de serie Groeten uit Slotervaart, één portret van Julien en eentje van Julien en Onno samen.'

### Leren van Julien

Matthéüs van de Pol: 'Wat ik van Julien heb geleerd is om op een metamanier in het gesprek te gaan: ze benoemde steeds wat er gebeurde. Door dat te duiden versterkte ze bij iedereen de afstemming met het netwerk. Als je goed bent afgestemd met de zin van een initiatief, dan ervaar je dat een deel van je eigen dynamiek in feite de systeemdynamiek van het netwerk vertegenwoordigt. Hoe dat werkte analyseerden we tijdens de bijeenkomsten, en dat was superboeiend. Ik was al veel bezig met systemisch werken, maar dat het een plek kreeg in ons gesprek, dat was bijzonder. En ik vond het ook heel verdrietig toen Julien daaruit langzaam wegviel.'

'Van Julien heb ik veel geleerd op het gebied van procesmaken,' zegt Hellie. 'Achteraan beginnen, voor wie doe je het en wat wil diegene ermee bereiken? Dat is een principe uit de sociotechniek. Een ander belangrijk principe dat ze hanteerde was dat inhoud eerst komt en daarna het proces. Pas als de inhoud duidelijk is, kun je inzicht krijgen in wat het doel van de organisatie vraagt en kun je buigen over de processen. Ik werk nog steeds met de principes en modellen die we in die tijd hebben ontwikkeld.'

Op de vraag wat ze van Julien heeft geleerd, antwoordt Evelien stellig: 'Vrouwencultuur. Hoe je een plek creëert waar iedereen mag zijn, waar vrouwen de baas zijn en mannen welkom. Een binnenstebuiten gekeerde sociale ruimte, waar geen ego's heersen. Daarnaast heb ik samen met Julien heel veel geleerd over zelforganisatie en goochelden we graag met systemen. Dan zaten we ergens en dan vroegen we aan elkaar: "Hoe zit de drieheid hier?" Of: "Wat zijn de vijf lagen?" Analyseren en structureren, dat deden we veel. Julien kon met hele onverwachte dingen komen. Het contact met de hackersvereniging is ook via Julien tot stand gekomen, we zaten bij elkaar in het pand en we gingen er samen heen. Ik maakte bijvoorbeeld mee hoe Julien zich liet uitleggen hoe een computer werkt (vanuit de meest basale elektronica of stromen van nulletjes en eentjes), om te kijken wat je daar voor informatie over systemen uit kan halen.'

Karen Jonkers, die vijf jaar met Julien werkte, heeft ook een aantal lessen geleerd van Julien:



'Op de eerste plaats: één individu kan het hele systeem veranderen, door te voorzien wat het systeem doet en de juiste vragen te stellen. Twee: het is daarom belangrijk hoe je de dingen noemt, dit geeft het frame waarin je acties worden geplaatst. Drie: preach what you practice in plaats andersom, maakt je een inspirator in plaats van een volger. Vier: in organogrammen staan vaak de communicatiepijltjes slechts één kant op. Dat is onjuist, want communicatie gaat per definitie heen en terug. Daar zit de macht van het individu. Vijf: de macht van "nee" is heel belangrijk; een duidelijk nee herbergt een waarde die het verdient om beschermd te worden. Zes: je kunt met een klein groepje de weg bereiden, maar je moet ook de macht organiseren. Zeven: zelf-sturing werkt, maar niet vanzelf.'

Floor Basten: 'Leren vind ik niet het goede woord. Het was ontzettend leuk om met elkaar te praten op een hoog abstractieniveau: om hardop denkend je gedachten te ontwikkelen. Voor Julien was het soms lastig om haar vermogen om het gesprek ook meteen te analyseren, stil te zetten. We raakten dus ook weleens op een zijspoor omdat zij een paradox signaleerde en ik het daar niet mee eens was of die constatering op dat moment niet belangrijk vond. De laatste anderhalf jaar ben ik veel bij haar geweest en hebben onze gesprekken zich verdiept.<sup>16</sup> Wij waren bevlogen over dezelfde onderwerpen, dan is het gaaf om over zo'n lange periode met iemand in gesprek te zijn. Maar misschien belangrijker nog is dat zij niet alleen over loyaliteit en solidariteit sprak, maar er ook aan deed. Het zelf was. Als zo iemand doodgaat is dat een gemis, en niet alleen voor mij.'

In het najaar van 2014 volgt de diagnose: Julien blijkt ernstig ziek, maar de artsen denken dat ze kansen kunnen creëren door een chemotherapie en operatie. De behandeling zal in januari 2015 worden gestart. Op 10 januari overlijdt Onno, totaal onverwacht. Julien wil leven en zet de behandeling door. Tot haar grote verbazing organiseert 'het universum' alle hulp die nodig is van een trouwe groep vrienden, waardoor er gezelschap is, het huishouden doorloopt en er elke avond een goede maaltijd op tafel staat. Augustus 2015 brengt Julien met Leander door bij familie in Canada. Na de zomer blijkt dat de kanker terug is. Op 8 juni 2016 overlijdt Julien Haffmans, 54 jaar oud. Bijna twee jaar eerder had zich bij haar eierstokkanker geopenbaard, dezelfde ziekte waaraan zij haar moeder verloor toen ze 23 jaar oud was.

<sup>16</sup> 'In memoriam Julien Haffmans': [www.bit.ly/memoriam-julien](http://www.bit.ly/memoriam-julien).

# Bibliografie

Juliens  
boekenkast

## Bibliografie: Juliens boekenkast

### Werken van Julien:

1. Kwalificatie voor de toekomst: bedrijfsopleidingen en nieuwe technologie, Handreiking aan ondernemingsraadsleden en vakbondsleden voor het optimaliseren van het opleidingsbeleid, 1990, auteurs Julien Haffmans, Carole Sombroek en co-auteur Jan Warning, uitgegeven door FNV Steunpunt Technologie. **ISBN: 90-5004-006-3**
2. 'Verdieping van chaosdenken: theorie en praktijk', 2002, auteurs Frans M van Eijnatten; Marian Kuijs, co-auteur: Julien Haffmans, uitgeverij Koninklijke Van Gorcum, **ISBN: 9789023238607, ISBN-13: 978-9023238607**
3. In het boek 'Ketens en Netwerken', 2003, redacteur Annemarie Poorthuis, schreef Julien het hoofdstuk 'Leiderschap in ketens en netwerken'. In 2006 is dit opnieuw uitgegeven onder de titel: De kracht van netwerkbenadering, **ISBN: 90 232 4268 8 978 90 232 4268 0**. Te benaderen via: [www.bit.ly/netwerkbenadering](http://www.bit.ly/netwerkbenadering)
4. Hestia's Haardvuur, Hoe gingen en gaan markante vrouwen te werk waar het gaat om individuele en/of organisatieontwikkeling?, 2004, is een boek van Merkloos, auteur onbekend, redacteur Froukje D. Wirtz, met bijdragen van o.a. Julien Haffmans, uitgegeven bij Scriptum. **ISBN 9789055943821**
5. Julien was lid van de redactiecommissie van het tijdschrift Opleiding & Ontwikkeling in 2005.
6. Artikel: Vrijgeleiden als interventiemethode. Leiderschap van niks, en het lijkt nergens op, door Julien Haffmans. Themanummer Intervenieren en veranderen van M&O, juni 2006, te benaderen via: [www.bit.ly/interventiemethode](http://www.bit.ly/interventiemethode)
7. Artikel: Opleiden tot leiderschap, Overpeinzingen naar aanleiding van het congres Emergent Models of Global Leadership. Verschenen in Opleiding & Ontwikkeling, juli-augustus 2006, pagina 23-25, door Floor Basten en Julien Haffmans, te downloaden vanaf: [www.bit.ly/opleiden-leiderschap](http://www.bit.ly/opleiden-leiderschap)
8. Artikel: Vrijplaatsen - 'Hangplekken voor vrije gedachten', in Filosofie in Bedrijf, door Julien Haffmans, jaargang 17, nr. 2, 2006, te downloaden via: [www.bit.ly/vrije-gedachten](http://www.bit.ly/vrije-gedachten)
9. Het artikel 'Vrijplaatsen voor onbevungen organiseren', 2007, verschijnt in de rubriek 'Over organiseren gesproken' bij Management & Consultants: onder redactie van Julien Haffmans, o.a. te downloaden vanaf: [www.bit.ly/vrijplaatsen](http://www.bit.ly/vrijplaatsen)
10. Wat je zegt, ben je zelf, in gesprek over congruentie, 2007, auteur: Julien Haffmans. Uitgave in de Kubusreeks, uitgeverij Kluwer BV, **ISBN/EAN: 9789013045475**.

11. In het Kookboek Sociale Innovatie; visies en verhalen, 2008, onder redactie van Michel Brakenhof e.a., schrijft Julien het essay: Kies zorgvuldig wat je wenst: recept voor een broedplaats, uitgegeven door Stichting GreenfieldGroep.  
**ISBN/EAN: 9789081349611**
12. 'Als iedereen kiest voor duurzaamheid...'; 2011, auteur Julien Haffmans, red. Karen Jonkers, uitgave in de reeks 'Duurzame ontwikkelingen II' van het programma 'Leren voor Duurzame Ontwikkeling, van denken naar doen', **ISBN/EAN: 978-90-8832-010-1**, te downloaden via: [www.bit.ly/iedereen-kiest](http://www.bit.ly/iedereen-kiest)
13. Artikel: Economie een kwestie van geloven, auteur: Julien Haffmans, in Verkenning Nieuw Nederland, 2012, uitgeverij: Wöhrmann Printservice,  
**ISBN 978-90-8570-970-1**, via: [www.bit.ly/economie-geloven](http://www.bit.ly/economie-geloven)
14. In het Ebook: 'Nacht van de nieuwe macht, een zwermonderzoek', 2013, is een essay van Julien opgenomen: De energieke samenleving als "de nieuwe macht". Uitgeverij: [campus]OrléoN, **ISBN: 978-94-91862-01-4**. Te downloaden via: [www.bit.ly/nacht-macht](http://www.bit.ly/nacht-macht)
15. Ebook: Te slim voor de arbeidsmarkt? een zwermonderzoek, 2013, bevat 2 essays van Julien Haffmans: 'Emancipatie voor de slimmen', en 'Dromen van een onderzoekersuniversiteit'. Uitgeverij: [campus]OrléoN, **ISBN: 978-94-91862-00-7**
16. Video: over de gespreksmethode 'Van conflict naar co-creatie', 2015,  
[www.bit.ly/naar-co-creatie](http://www.bit.ly/naar-co-creatie)

### Andere genoemde werken:

Mitch Albom (1997), Tuesdays with Morrie. **ISBN 9780751527377**

Adam Kahane (2004), Solving tough problems.

Fredrick Laloux (2016), Reinventing Organizations. **ISBN 9789082347715**

Anthony T. Kronman (2007), Education's End – Why our college's and universities have given up on the meaning of life. **ISBN 9780300143140**

Arjen Mulder (2016), De Succestaker – Adrien Turel en de wortels van de creativiteit.  
**ISBN 9789071346446**

Horst Rittel & Melvin Webber (1973), Dilemmas in a general theory of planning. Policy Sciences, 4, p155-169

Peter Senge (1990), The Fifth Discipline – The art and practice of the learning organization. **ISBN 0385260954**

Patricia Shaw (2002), Changing Conversations in Organizations – A complexity approach to change. **ISBN 9780415249140**

# TOEGIFT

## De principes van Julien

Er valt nog meer dan genoeg te zeggen over samenwerkingsvraagstukken. Het gesprek is immers nooit af, ook al moeten we het zonder Julien voortzetten. Wat volgt is een aantal principes van waaruit Julien sprak en handelde. We kunnen ze niet allemaal noemen, maar delen er een aantal. Streep door wat je niets vindt en voeg er vooral je eigen principes aan toe. De lijst is incompleet zonder jouw toevoeging. Bespreek ze vooral met anderen en voeg de leringen daaruit weer hier aan toe.

1. Het individu bestuurt het systeem.
2. Chaos is een voorteken van verandering.
3. De beste manier om een boek te lezen is te kijken of de schrijver congruent is met zijn boodschap.
4. Van 'practice what you preach' word je vooral moe; van 'preach what you practice' een charismatisch thought leader.
5. De vierde bijeenkomst van dezelfde groep loopt altijd stroef: de problemen van de groep komen dan naar boven.
6. Feedback behoudt het evenwicht, maar feed-forward scheidt de toekomst.
7. Dat waar je aan werkt, moet sturender zijn dan de bureaucratie.
8. Gebruik bij het tekenen van verschillende niveaus in een organisatie altijd pijltjes twee kanten op; de communicatie gaat immers ook twee kanten op.
9. Zorg altijd voor rolwisselingen in projecten, dat stimuleert de groei van alle betrokkenen.
10. De meeste informatie in een organisatie is te vinden op de werkvloer. Pogingen die informatie te transporteren naar een ander niveau levert altijd meer werk op.

## Jouw principes hier...

1.

2.

3.

4.

5.

# ONDERDEEL VAN DE OPLOSSING

## Een didactiek voor **SYSTEEMDENKEN**

Hoe kunnen mensen op een goede manier samenwerken; wat stuurt er als het heel soepel gaat, of wanneer fricties en gedoe ontstaan? Dat was de vraag die Julien Haffmans (1962–2016) een leven lang bezighield.

Julien Haffmans raakte tijdens haar zoektocht geïnspireerd door systeemtheorie en cybernetica. Elke samenwerking zag ze als systeem. Alle delen – ook het kleinste – hebben de macht om het geheel te veranderen. En een eerste stap daartoe is dat de spelers zicht krijgen op de gedrags- en machts patronen, die onmiddellijk ontstaan in elke samenwerking.

Julien was bezig om haar kennis en inzichten – ontwikkeld in 30 jaar organisatie- en innovatieadvies – vast te leggen in een boek, toen ze ernstig ziek werd. Ze koos voor versnelling en organiseerde gesprekken en interviews met bevriende collega's. Na haar overlijden hebben zij het materiaal uitgewerkt tot dit boek.

Dit boek is bedoeld voor iedereen die met samenwerkingsvraagstukken stoeit, of je nu medewerker, leidinggevende, collega, vriend, kind, ouder of adviseur bent. Het biedt inzicht en praktische handvatten om die samenwerking tot ontwikkeling te brengen.

*Deze uitgave is financieel ondersteund door NVOA,  
Netwerk Vrouwelijke Organisatie Adviseurs*