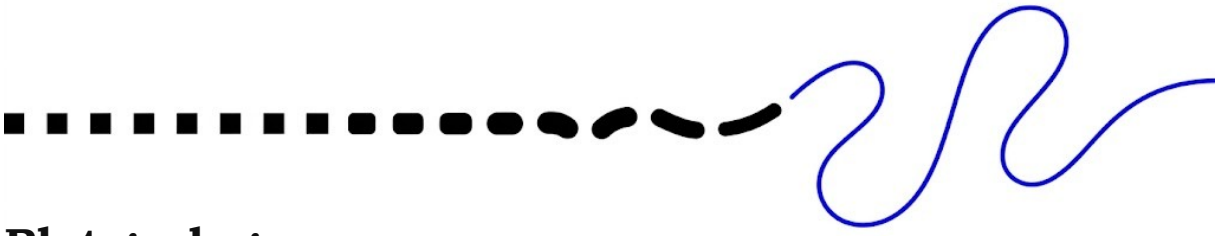
We are not *carrying complexity*



Plat geslagen

Waarom systeemverandering begint bij wat we kunnen dragen

Popke Rein Munniksma
wearenot.com
18 november 2026

WHITEPAPER

Plat geslagen

> **Kern.** Een vraagstuk met heel veel oorzaken die door elkaar lopen, en een afloop die niemand kent. Zoiets knippen we op. We zoeken de ene oorzaak of het ene getal dat zegt hoe het gaat. Dat doet iedereen, en meestal met goede redenen. Het gaat mis als die vereenvoudiging wordt doorgegeven en niemand er meer bij zegt dat het een vereenvoudiging is. Dan wordt de opgeknipte versie van de één, de werkelijkheid van de ander.
>
> **Mijn stelling is dat een systeem niet verder verandert dan de complexiteit die we samen kunnen dragen. Het zwaarst weegt daarbij het deel van wie voor anderen de kaders bepaalt: bestuurders, toezichthouders, financiers, beleidsmakers.**



1. We maken het overzichtelijk

Aan opknippen is eigenlijk niets mis. Zonder vereenvoudiging kunnen we niet denken, laat staan besluiten. Elke vereenvoudiging wordt bovendien voor iemand gemaakt. Soms voor jezelf, omdat de onzekerheid te groot is. Joss Colchester, oprichter van Systems Innovation, ziet veel van de moeite van systeemverandering juist daar, in de angst om los te laten wat we kennen en een onbekende toekomst in te stappen.[1] Soms voor wie onder je staat. Een bestuurder vereenvoudigt ook om een ander te beschermen, zodat een teamleider niet alle

onzekerheid van een contractronde op haar bord krijgt. En soms voor wie boven je staat. Het formulier vraagt om een indicator, dus die komt er.

Geen van die drie is op zichzelf verkeerd. Het misgaan zit in het doorgeven. Een vereenvoudiging wordt een vergissing als ze verder gaat zonder afzender, dus zonder dat iemand erbij zegt dat ze gemaakt is, door wie en wat ze weglaat. Dan neemt het getal de plaats in van wat het moest meten.

Ik kijk hiernaar door een bril die ik *inside out, outside in* noem. Binnen zit wat we beleven, bijvoorbeeld hoeveel onzekerheid we aankunnen. Buiten zit wat daaruit voortkomt, zoals de manier waarop we ons werk organiseren, sturen en verantwoorden. Wat binnen gebeurt, krijgt buiten een vorm, en die vorm werkt weer terug op wat we binnen beleven. Angst en zorg om een ander zijn inside out. Het formulier is outside in.

2. Ook aan de bestuurstafel

Aan een bestuurstafel krijgt de opgeknipte versie een vaste vorm. Een afgebakende opdracht. Een meetbaar doel, één eigenaar per onderdeel. De behoefte aan houvast wordt een projectplan, het ongemak bij niet-weten een indicator op een dashboard.

Ik heb dat van dichtbij gezien, als programmamanager van de Zeeuwse Zorg Datacoalitie. In mijn essay *Iets beters is altijd anders* beschreef ik hoe we de regionale transformatie van zorg en welzijn hadden vastgezet in KPI's, fte's en outcome-metingen.[2] Ordelijk zag het er wel uit. Toch raakten we maar een fractie van wat mogelijk was. Schijnzekerheid noemde ik dat, de rust van houvast en niet die van richting. En ik deed er zelf aan mee.

Een bestuurder bedenkt die vereenvoudiging zelden alleen. Hij zit in het midden. De raad van toezicht wil weten of het onder controle is, de financier wil een indicator om op af te rekenen, de inspectie een verbeterplan, en medewerkers willen weten waar ze aan toe zijn. Adviseurs leveren de workstreams en de stoplichten erbij. Ronald Heifetz zag dat we van mensen met gezag vooral antwoorden verwachten. Sommige vraagstukken vragen om leren en aanpassen. Volgens hem gaat leiderschap het vaakst mis als we die behandelen als een technisch probleem met een bekende oplossing.[3] Dat is platslaan, in andere woorden.

Daarna praat de structuur terug. Staat het dashboard op groen, dan lijkt het probleem onder controle, en waarom zou je dan nog verder kijken? Wat niet in de vakjes past, wordt ruis. Wie toch op het geheel wijst, maakt het beeld onrustig en is al snel de lastige. Zo draait er een cirkel. Onzekerheid leidt tot platslaan, platslaan tot structuren die zekerheid uitstralen, en die zekerheid maakt het overbodig de complexiteit nog onder ogen te zien. Colchester schreef al in 2019 dat systemen zich van nature verzetten tegen diepe veranderingen.[4] Een deel van dat verzet zit in deze cirkel. Dus in ons.



3. Puntoplossingen op elke trede

Het gedrag van een systeem ontstaat uit de verbanden tussen de onderdelen. Systeemdenken let daarom meer op hoe de stukken op elkaar inwerken dan op de stukken zelf.[4] Wie ze los aanpakt, maakt elk stuk beter en laat het geheel zoals het was. Zo'n ingreep noem ik een puntoplossing.

In 1956 goot de Britse cyberneticus W. Ross Ashby dit in een wet, de wet van de vereiste variëteit. Wie een ingewikkeld systeem wil sturen, heeft volgens die wet minstens zoveel mogelijkheden nodig als dat systeem zelf heeft.[5] Met alleen een gaspedaal kom je niet door een bochtige weg. Platslaan haalt juist mogelijkheden weg uit de manier waarop we kijken en sturen.

Hoe hoger je komt, hoe groter het effect. Bij één mens beperkt platslaan het eigen zicht. Bij een bestuur gaat het om wat de hele organisatie kan zien en doen, in een regio om wat organisaties samen kunnen bereiken. Een regering raakt er het hele land mee, en bij vraagstukken die geen grenzen kennen, zoals het klimaat, zelfs de hele wereld.



Die trap loopt twee kanten op. Iedereen ontvangt vereenvoudigingen en geeft ze door. De kwartiermaker die haar wijkaanpak in indicatoren giet om de subsidie te houden, vraagt op haar beurt een toezegging van haar partners en een planning van haar team. Dat maakt niemand schuldig. De politiek filosoof Dennis Thompson beschreef in 1980 hoe verantwoordelijkheid verdampt als veel handen aan een besluit meewerken.[6] Schuld verdampt dan misschien, aanspreekbaarheid niet. Wie in de vereenvoudiging van een ander werkt, ziet als eerste wat ze weglaat, en mag de maker vragen waarom. Die vraag mag naar boven en naar beneden. Maar wie de kaders van anderen bepaalt, krijgt haar vaker en zwaarder, en kan haar niet afdoen als een persoonlijke kwestie.

4. Het tekort aan systeemdenkers

Op de trede van het land heeft een van de gevolgen inmiddels een naam. Begin november meldde Dutch IT Channel dat de internationale Systems Workforce Summit in Delft unaniem de Delft Systems Declaration had aangenomen.[7] Van de dertien aanbevelingen weegt er één het zwaarst. Topbestuurders moeten het tekort aan systeemdenkers tot strategische

prioriteit maken. Peter Wennink, jarenlang de topman van ASML, noemde dat tekort "geen gewone personeelskwestie".

In Delft gaat het om mensen die techniek, software, AI en regelgeving laten samenwerken. Ik gebruik het woord breder, voor iedereen die de verbanden ziet in organisaties en maatschappelijke vraagstukken. Daarmee leen ik hun woord. Het mechanisme is hetzelfde. Mensen die het geheel overzien zijn schaars, en wat zij zien past slecht in een opgeknipte structuur.

De verklaring gaat verder dan opleiden en werven. Systeemteams moeten volgens de deelnemers echte invloed krijgen, met een eigen plek in de organisatie en medeverantwoordelijkheid voor het resultaat.[7] Een goed antwoord, alleen ligt het helemaal in de buitenwereld. Wat bestuurders zelf moeten kunnen dragen om die plek te laten werken, komt in het verslag van de verklaring niet voor. Zonder dat draagvermogen verwacht ik dat systeemteams vertalers worden. Ze brengen het geheel dan terug tot puntoplossingen die in de structuur passen, ook als hun invloed op papier goed geregeld is.

5. Een algemeen principe

Colchester citeert Gregory Bateson: "Je kunt het systeem niet veranderen zonder jezelf te veranderen."[1] We staan niet buiten het systeem dat we willen veranderen. We zitten erin. Otto Scharmer, bekend van Theorie U, wijst op de blinde vlek van leiderschap: de innerlijke plek van waaruit we handelen. We weten veel over wat leiders doen en hoe ze het doen, schrijft hij, maar weinig over die plek. Twee leiders die in dezelfde omstandigheden hetzelfde doen, kunnen daardoor heel andere uitkomsten bereiken.[8] Scharmer haalt Bill O'Brien aan, oud-topman van Hanover Insurance. Die zag dat het succes van een ingreep afhangt van de innerlijke gesteldheid van wie ingrijpt.

> ***Een systeem verandert niet verder dan de complexiteit die we samen kunnen dragen. Hoe meer jij de kaders van anderen bepaalt, hoe zwaarder jouw deel weegt.***

Voor mij is dit wat ik in de praktijk zag, breder getrokken.

6. Hoe doen we het dan wel?

De wereld wordt niet minder complex. Wat wel moet groeien, is hoeveel complexiteit we kunnen dragen. Dragen betekent hier niet dat je meer kunt tillen. Het betekent dat je opknipt om te kunnen handelen en het geheel toch niet uit het oog verliest.

Het begint met een moment dat iedereen kent. Niemand weet hoe het verder moet, het wordt even stil, en dan zegt iemand "zullen we het concreet maken?". Er gaat opluchting door de kamer. Dat is het moment om de vraag open te laten, ook als je hem liever gelijk had beantwoord. Wie de tafel voorzit, bepaalt of de hele tafel dat volhoudt.



Het werk binnen is pas gedaan als buiten iets anders gaat lopen. Een vraag om zekerheid die je terugstuurt, een rapportage die verdwijnt. Aan elke tafel past dezelfde toets: wat vraag ik van een ander dat hem dwingt plat te slaan?

Systeemdenkers blijven verbanden zien die anderen kwijtraken. Wat zij zien, komt alleen binnen als je weet wat je zelf het liefst platslaat.

Draagvermogen kun je wel zien. Worden de lastige mensen nog uitgenodigd? Staat er bij een uitgesteld besluit waarom het is uitgesteld? Krijgt een signaal dat niet in de vakjes past een vervolg, of verdwijnt het? Bespreek dat met elkaar. Zo groeit wat we samen kunnen dragen.

BRONNEN

1. Colchester, J. (2024). *The Role of Personal Change in Systems Change*. Systems Innovation Network, 19 juli 2024, bijgewerkt 11 november 2026. https://www.systemsinnovation.network/posts/starter-articles-the-role-of-personal-change-in-systems-change. Het citaat van Bateson luidt in het origineel: "you can't change the system without changing yourself".
2. Munniksma, P.R. (2026). *Iets beters is altijd anders*. We are not, 12 mei 2026.
3. Heifetz, R.A. (1994). *Leadership Without Easy Answers*. Cambridge (MA): Harvard University Press. Heifetz, R.A., Grashow, A. & Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership*. Boston: Harvard Business Press.
4. Colchester, J. (2019). *Tackling wicked problems with system thinking*. Sitra, 23 augustus 2019 (gearchiveerd). https://arkisto.sitra.fi/en/blogs/tackling-wicked-problems-with-system-thinking/
5. Ashby, W.R. (1956). *An Introduction to Cybernetics*. Londen: Chapman & Hall.
6. Thompson, D.F. (1980). Moral Responsibility of Public Officials: The Problem of Many Hands. *American Political Science Review*, 74(4), 905–916.
7. Hoeffnagel, W. (2026). Peter Wennink: 'Tekort aan systeemdenkers hoort bovenaan de agenda van topbestuurders'. *Dutch IT Channel*, 4 november 2026. https://www.dutchitchannel.nl/news/764319/peter-wennink-tekort-aan-systeemdenkers-hoort-bovenaan-de-agenda-van-topbestuurders.
8. Scharmer, C.O. (2008). Uncovering the Blind Spot of Leadership. *Leader to Leader*, winter 2008, 52–59.