

STARTMODULE

Systeemopstelling

Zien wat er speelt, voordat je gaat sturen

Hello New Day | Open Innovatie Consultancy

0. Inhoudsopgave

1. Waarom een systeemopstelling?
2. Wat is een systeemopstelling?
3. De systeemopstelling in één overzicht
4. De systeemopstelling in de praktijk bij Hello New Day
5. Veelgemaakte fouten en hoe je ze voorkomt
6. Oefening: jouw eerste tafelopstelling
7. Sneltoets: checklist
8. Samenvatting
9. Verder leren

1. Waarom een systeemopstelling?

Als open innovatie consultant bij Hello New Day werk je bijna nooit met één opdrachtgever. Je werkt met een samenwerkingsverband: een overheid, een marktpartij, een kennisinstelling, soms een leverancier en een gebruiker. Op papier willen ze hetzelfde. In de praktijk loopt het toch vast, zonder dat iemand precies kan aanwijzen waarom.

Dat komt zelden doordat mensen niet willen. Het komt doordat er patronen spelen die niemand hardop benoemt. Een partij die formeel meedoet maar geen echte plek heeft. Een belang dat wel meeweegt maar niet op tafel ligt. Een rol die dubbel bezet is. Zolang je die patronen niet ziet, blijf je praten over de inhoud terwijl het probleem in de verhoudingen zit.

De systeemopstelling is het instrument dat wij gebruiken om die verborgen patronen zichtbaar te maken. Je bouwt het samenwerkingsverband na op tafel, met poppetjes, en je kijkt wat je ziet. Geen discussie, geen slides, geen onderhandeling. Eerst kijken.

Dit hoort bij ons bouwblok Dynamiek: begrijpen hoe een systeem zich gedraagt voordat je erin ingrijpt. Je gebruikt het als een traject vastloopt, maar ook aan de voorkant, om te zien welk krachtenveld je binnenstapt.

Waarom een systeemopstelling en niet iets anders?

Een krachtenveldanalyse of stakeholdermatrix geeft je een overzicht op papier: wie heeft belang, wie heeft macht. Dat is nuttig, maar het blijft analyse van buitenaf en het nodigt uit tot beredeneren.

Een systeemopstelling doet iets anders: het maakt verhoudingen ruimtelijk. Afstand, richting en volgorde zeggen in één oogopslag iets wat je in een matrix niet ziet. Bovendien gaat het snel. Een tafelopstelling van één uur levert vaak meer op dan drie overleggen over hetzelfde onderwerp.

Kies het instrument dus als de vraag niet inhoudelijk is maar relationeel: "we snappen niet waarom dit niet loskomt".

Eerlijk over de herkomst

De systeemopstelling komt uit de familietherapie en is later doorontwikkeld naar organisaties. De empirische onderbouwing is dun. Dat is geen reden om het niet te gebruiken, wel een reden om het zorgvuldig te framen.

Onze regel: een opstelling levert **hypothesen**, geen diagnose. Wat je op tafel ziet, is een beeld dat de vraaginbrenger en de deelnemers samen produceren. Het is een hulpmiddel om beter te kijken, geen meetinstrument. Presenteer het ook nooit als meer dan dat: dat ondermijnt zowel je geloofwaardigheid als het resultaat.

2. Wat is een systeemopstelling?

Een systeemopstelling is een werkvorm waarin je een systeem, bijvoorbeeld een samenwerkingsverband of een project, ruimtelijk neerzet. Je kiest een beperkt aantal elementen, geeft ze een plek ten opzichte van elkaar, en onderzoekt wat dat beeld je vertelt.

Er zijn twee hoofdvormen. Bij de vloeropstelling nemen mensen de plek van de elementen in. Bij de tafelopstelling gebruik je poppetjes en blokjes (beschikbaar in de kast op kantoor). In deze module richten we ons volledig op de tafelopstelling. Die is laagdrempelig, je kunt hem alleen

met de vraaginbrenger doen of met een klein groepje, en je hebt er geen ervaren begeleider voor nodig. De vloeropstelling benoemen we in sectie 4.4, maar die doe je niet zelf.

Een tafelopstelling bestaat uit drie dingen: een opzet (wie en wat doet mee), een verloop (de stappen die je zet) en een kijkkader (waar let je op). Die drie behandelen we hieronder.

2.1 De opzet: vier bouwelementen

Voordat je iets neerzet, moet vier dingen helder zijn.

De vraag

Elke opstelling begint bij één vraag van één vraaginbrenger. Dat is degene die het vraagstuk draagt en er iets mee moet. Zonder eigenaar wordt een opstelling een vrijblijvend spel met poppetjes.

De HND-invalshoek: kijken vóór praten. De vraag hoort een open kijkvraag te zijn, geen verkapte stelling. Zodra de vraag al een antwoord bevat, ga je onbewust sturen op dat antwoord en zie je alleen nog wat je wilde zien.

Voorbeelden

- Goed: "Wat maakt dat de proeftuin datagedreven brugonderhoud wel draait, maar dat niemand de resultaten oppakt?"

Waarom goed? De vraag is open, er zit geen schuldige in verstoppt, en de vraaginbrenger kan echt verrast worden door wat hij ziet.

- Niet goed: "Hoe krijgen we de beheerorganisatie mee?"

Waarom niet goed? Hier zit het antwoord al in: de beheerorganisatie is het probleem en moet veranderen. Je zet de opstelling dan neer om je eigen gelijk te bevestigen. Grote kans dat je de echte oorzaak, bijvoorbeeld een ontbrekende opdrachtgever of een contract dat niets over opschaling zegt, niet eens ziet.

De elementen

Elementen zijn de delen van het systeem die je neerzet. Dat kunnen partijen zijn (de provincie, de aannemer, de sensorleverancier), maar ook niet-menselijke elementen: het object zelf (de brug), de data, het contract, het geld, de opschaling, de veiligheid.

Juist die niet-menselijke elementen maken het verschil. In infratrajecten is "de brug" vaak het element dat door iedereen wordt bediend maar door niemand wordt aangekeken. Zet hem neer en je ziet dat meteen.

Houd het aantal klein: plaats alleen de elementen die invloed hebben op de hulpvraag. Meer wordt onleesbaar, en de neiging om alles mee te nemen komt bijna altijd voort uit onzekerheid over de vraag.

Voorbeelden

- Goed: *provincie als asseteigenaar, onderhoudsaannemer, sensorleverancier, hogeschool, de brug, de data, het opschalingsbesluit.*

Waarom goed? Zeven elementen, een mix van partijen en zaken, en het element "opschalingsbesluit" maakt zichtbaar of het vervolg überhaupt ergens belegd is.

- Niet goed: *alle veertien deelnemers van de werkgroep en de stuurgroep, plus de burger, plus de subsidieverstrekker.*

Waarom niet goed? Dit is een organogram, geen opstelling. Bij dit aantal zie je geen patroon meer, alleen drukte. Bovendien mis je de zaken: geld, data en het object zelf, terwijl daar meestal de spanning zit.

Tip voor de consultant

Twijfel je of een element mee moet? Stel jezelf de vraag: als dit element vandaag verdwijnt, verandert het vraagstuk dan? Zo nee, laat het weg. Zo ja, zet het neer, ook als het geen mens is.

De representanten

Bij een tafelopstelling zijn de representanten objecten. Belangrijk is dat ze een voorkant hebben, zodat je kunt zien welke kant een element op kijkt. Richting is namelijk vaak informatiever dan afstand.

De vraaginbrenger plaatst ze zelf, op gevoel, zonder toe te lichten waarom. Dat "zonder toelichten" is geen ritueel: zodra iemand gaat uitleggen, schakelt hij over naar redeneren en verdwijnt het beeld dat hij intuïtief neerzette.

Let op het onderscheid

Een tafelopstelling is geen tekening en geen schema. Bij een schema orden je bewust: je zet dingen logisch bij elkaar. Bij een opstelling plaats je zonder te verantwoorden en kijk je daarna wat er staat.

De consultant die zegt "zal ik de kennisinstelling niet wat dichter bij de aannemer zetten, dat is logischer?" heeft van de opstelling een schema gemaakt.

De begeleider

Als we de tafelopstelling intern gebruiken, dan is één HND-er begeleider en één HND-er is inbrenger. Zorg dat deze twee rollen duidelijk apart worden gehouden. De begeleider stelt vragen, benoemt wat hij/zij ziet, en houdt je oordeel binnen. Dat laatste is moeilijker dan het klinkt, zeker als je zelf in het traject zit en al een mening hebt over wie dwarsligt.

De HND-invalshoek: je begeleidt om te leren zien, niet om iemand ergens te krijgen. Zie hiervoor ook het kader in sectie 4.2 over weerstand.

Kun je begeleider zijn in je eigen project? Ja, bij een tafelopstelling meestal wel, mits je hardop uitspreekt dat je een dubbelrol hebt en dat de vraaginbrenger je mag corrigeren. Het is echter fijn om een frisse blik te krijgen, dus vraag gerust een collega om de sessie te begeleiden.

2.2 Het verloop: vijf stappen

Voor een tafelopstelling plannen we vaak een uur tot anderhalf uur. Dit is het verloop:

Stap	Wat doe je?	Waar let je op?
1. Vraag scherpen	Formuleer samen met de vraaginbrenger één open vraag.	Zit er al een antwoord in de vraag? Herformuleer dan.
2. Opstellen	De vraaginbrenger start met het plaatsen van de objecten zonder toelichting.	Laat stiltes vallen. Niet bijsturen, niet "helpen".

Stap	Wat doe je?	Waar let je op?
3. Waarnemen	Beschrijf hardop wat je ziet, in feiten.	Beschrijven, niet duiden. "A kijkt weg van B", niet "A wil niet".
4. Bewegen	Probeer één verandering: verplaats iets, voeg iets toe, haal iets weg.	Eén verandering per keer, anders weet je niet wat het deed. Belangrijk! Laat de inbrenger altijd de verandering doen.
5. Terugvertalen	Wat betekent dit voor maandag? Eén concrete actie.	Zonder deze stap is het een interessant gesprek gebleven.

Stap 3 en stap 4 zijn waar het gebeurt, en waar het ook het vaakst misgaat. Bij stap 4 is de verleiding groot om te interpreteren. Houd het bij waarneembare feiten: wie staat waar, wie kijkt waarheen, wat staat er dicht op elkaar, wat staat er buiten. Laat de vraaginbrenger zelf de betekenis geven.

Tip voor de consultant

De meest productieve interventie in stap 4 is meestal niet iets verplaatsen, maar iets toevoegen dat ontbreekt. Vraag: "wie of wat is hier nog niet neergezet?"

2.3 Het kijkkader: drie perspectieven

De opstelling staat er. En dan? De vraag is niet alleen wat er staat, maar van waaruit je kijkt. Wij nemen daarvoor drie perspectieven in, in deze volgorde: zelf, ander, meta. Elk perspectief levert andere informatie op, en pas samen geven ze een bruikbaar beeld.

Zelf

Je begint bij je eigen positie. Kies het poppetje dat jou of jouw organisatie voorstelt, en kijk langs de richting waarin het staat. Wat staat er dicht bij je? Wat staat er achter je? Wat valt helemaal buiten je blikveld.

Voorbeeld: Je bent vanuit Hello New Day projectleider van de proeftuin datagedreven brugonderhoud. Je zet jezelf op tafel en kijkt langs je eigen kijkrichting. Wat je dan ziet: de hogeschool en de sensorleverancier staan pal voor je, want daar heb je wekelijks contact mee en die leveren de resultaten waar jij op wordt afgerekend. De provincie staat schuin voor je, dichtbij genoeg. De aannemer staat ver naar rechts, half uit beeld. De beheerorganisatie zie je helemaal niet, want die staat achter je. En het opschalingsbesluit staat aan de rand van de tafel, buiten je blikveld.

Wat dit je vertelt: jouw aandacht gaat naar de partijen die leveren, niet naar de partijen die straks moeten overnemen. Dat is niet raar, want je stuurt op voortgang en die zit bij de leveranciers. Maar het betekent wel dat de vraag "waarom pakt niemand de resultaten op?" voor een deel over jouw eigen positie gaat. Je bent de opschaling niet vergeten, je hebt hem letterlijk niet in beeld.

Wat je hiermee doet: nog niets. Je noteert het als waarneming en gaat door naar het perspectief van de ander. De verleiding om nu al een actie te bedenken is groot, en dan mis je wat de andere twee perspectieven je nog gaan vertellen.

Ander

Vervolgens neem je de positie van een ander element in. Bij een tafelopstelling doe je dat letterlijk: je gaat achter het poppetje staan en kijkt langs zijn kijkrichting. Dat kan ook bij niet-menselijke elementen. Wat ziet de brug? Wat ziet de data?

De HND-invalshoek: dit is het perspectief dat in een overleg nooit wordt ingenomen, omdat iedereen daar bezig is zijn eigen positie te verdedigen. Let op je vraagstelling. Vraag niet "wat vindt de aannemer hiervan?", want dan nodig je uit tot een aanneme over iemands mening. Vraag "wat is er vanaf deze plek in beeld, en wat niet?".

Let op het onderscheid

"De ander" innemen is niet hetzelfde als je inleven in iemands belang. Belangen kun je prima beredeneren vanaf je eigen stoel, en dat doe je waarschijnlijk al.

Het perspectief van de ander gaat over wat er vanuit die positie zichtbaar is. De aannemer die "niet meewerkt" ziet vanaf zijn plek misschien vooral een hogeschool die gaat publiceren, en geen contract dat zijn onderhoudsrisico op de lange termijn afdekt. Dat is geen mening, dat is een blikveld.

In de brugproeftuin, gekeken vanuit de beheerorganisatie: je staat aan de rand, je kijkt naar de rug van de projectorganisatie, en het enige wat recht op jou afkomt is de data. Je bent niet gevraagd om mee te doen, alleen om het resultaat straks over te nemen.

Meta

Tot slot stap je uit het systeem. Je doet fysiek een stap achteruit van de tafel en kijkt naar het geheel, inclusief jezelf. Niet naar één relatie, maar naar het patroon.

De HND-invalshoek: dit is het perspectief dat jij als consultant inbrengt, want niemand in het systeem heeft het. Dit is ook waar je de bruikbare hypothesen vandaan haalt. Vier vragen helpen je vanaf meta:

- Wie of wat staat buiten de kring, terwijl het er wel bij hoort?
- Wie kijkt niemand aan?
- Waar staat het element dat het langst met de uitkomst moet leven?
- Is er een element dat veel geeft en weinig terugkrijgt?

Perspectief	Kernvraag	Wat het je oplevert
Zelf	Wat zie ik vanaf mijn eigen plek, en wat niet?	Je eigen blinde vlek, expliciet gemaakt
Ander	Wat is er vanaf die positie in beeld?	Weerstand wordt begrijpelijk in plaats van lastig
Meta	Wat is hier het patroon?	De hypothese waarmee je verder werkt

Tip voor de consultant

Neem de perspectieven letterlijk. Sta op, verplaats je naar de andere kant van de tafel of doe een stap achteruit en kijk een halve minuut vanuit dat perspectief zonder iets te zeggen. Consultants die blijven zitten, blijven in hun eigen perspectief hangen.

3. De systeemopstelling in één overzicht

Onderstaande tabel vat de bouwelementen samen, met een doorlopend voorbeeld: een proeftuin datagedreven onderhoud aan één beweegbare brug, waarin een provincie, een onderhoudsaannemer, een sensorleverancier en een hogeschool samenwerken.

Onderdeel	Omschrijving	Voorbeeld (proeftuin brug)
De vraag	Eén open kijkvraag van één eigenaar.	"De pilot draait technisch goed, maar niemand pakt de resultaten op. Wat speelt hier?"
De elementen	Vijf tot acht delen van het systeem: partijen én zaken.	Provincie, aannemer, sensorleverancier, hogeschool, de brug, de data, het opschalingsbesluit.
De representanten	Objecten met een voorkant, geplaatst zonder toelichting.	Houten poppetjes op tafel. De brug krijgt een apart blok, want het is het object waar het om draait.
De begeleider	Stelt vragen, beschrijft, oordeelt niet.	Consultant benoemt: "het opschalingsbesluit staat helemaal aan de rand en niemand kijkt ernaar."
Het verloop	vijf stappen: vraag, opstellen, waarnemen, bewegen, terugvertalen.	Bij stap 4 wordt de asseteigenaar dichter bij het opschalingsbesluit gezet. De vraaginbrenger merkt op dat het dan "pas ergens over gaat".
De perspectieven	Zelf, ander, meta	Bekijk de tafelopstelling vanuit verschillende perspectieven.
De opbrengst	Hypothesen en één concrete vervolgactie.	Actie: de beheerorganisatie wordt als vaste deelnemer aan het maandoverleg toegevoegd, met een eigen agendapunt over opschaling.

4. De systeemopstelling in de praktijk bij Hello New Day

Bij Hello New Day gebruik je de tafelopstelling in twee situaties.

4.1 Als een traject vastloopt: weerstand als signaal

Dit is de meest waardevolle toepassing, en tegelijk de plek waar het instrument het makkelijkst misbruikt wordt. Vaak gebruiken we de systeemopstelling intern en passen we de inzichten uit de systeemopstelling toe in het project. Het is zeker ook mogelijk om de systeemopstelling met de klant te doen, maar wees ervan bewust dat klanten niet gewend zijn op deze manier na te denken.

De verleiding is om een opstelling in te zetten om weerstand te doorbreken: iemand ligt dwars, en de opstelling moet laten inzien dat hij ongelijk heeft. Doe dat niet. Een opstelling werkt alleen als jij niet stuurt op een uitkomst.

De productieve houding is de omgekeerde: behandel weerstand als informatie. Weerstand is bijna nooit onwil. Het is meestal een signaal dat er iets in het systeem niet klopt.

Wat je ziet als weerstand	Wat het systeem mogelijk zegt
De beheerorganisatie schuift steeds af.	Ze is nooit gevraagd om mee te doen, alleen om het resultaat over te nemen. Geen plek, dus geen eigenaarschap.
De aannemer levert data traag aan.	Wat hij geeft en wat hij terugkrijgt is uit balans, of de data raakt aan zijn concurrentiepositie.

Wat je ziet als weerstand	Wat het systeem mogelijk zegt
De provincie wil "eerst meer resultaten".	Er is geen element in het systeem dat de opschaling draagt. Uitstel is dan een logische reactie, geen politieke.
Iedereen is enthousiast en er gebeurt niets.	Het eigenaarschap zit bij niemand. Vaak staat het object of de gebruiker niet in de opstelling.

Als je zo kijkt, verandert de interventie ook. Je gaat de weerstandige partij niet overtuigen; je gaat na wat er in het systeem ontbreekt. Dat is bijna altijd goedkoper en het houdt de relatie heel.

Gouden regel

Een opstelling die je inzet om iemand ergens te krijgen, is geen opstelling maar een overtuigingstruc. Als jij van tevoren weet wat eruit moet komen, gebruik dan gewoon een gesprek. Dat is eerlijker en het werkt beter.

4.2 Periodiek, ook als het goed loopt

De meeste mensen pakken dit instrument pas als het schuurt. Dat is zonde, want dan gebruik je het alleen om schade te repareren. Bij Hello New Day zetten we de tafelopstelling daarom ook periodiek in, in trajecten waar niets aan de hand lijkt.

Waarom dat werkt: een traject dat goed loopt, loopt goed op de dingen die je meet. Voortgang, deliverables, planning. Wat een opstelling laat zien, is wat er buiten die meting valt. Een partij die stilletjes naar de rand is geschoven. Een element dat is toegevoegd zonder dat iemand het heeft opgemerkt, bijvoorbeeld een tweede leverancier. Een gebruiker die er in de eerste opstelling nog stond en er nu niet meer is. Dat zijn geen problemen, nog niet, en juist daarom komen ze in geen enkel voortgangsoverleg ter sprake.

Bij een periodieke tafelopstelling is het nog belangrijker dat je de sessie laat begeleiden door een collega die niet betrokken is. Die collega zal namelijk vragen stellen die jij en je collega in het project al voor lief hebben genomen.

5. Veelgemaakte fouten en hoe je ze voorkomt

De tafelopstelling lijkt eenvoudig, en dat is precies het risico. Dit zijn de valkuilen die we het vaakst zien:

Valkuil	Wat gaat er mis?	Hoe voorkom je het?
Sturen op een uitkomst	Je weet al wat eruit moet komen en stelt sturende vragen. Deelnemers voelen dat en haken af.	Formuleer de vraag zo dat je zelf verrast kunt worden. Laat een collega je vraag checken.
Te veel elementen	Vijftien blokjes op tafel: je ziet drukte, geen patroon.	Maximaal acht. Vraag per element: verandert het vraagstuk als dit verdwijnt?
Duiden in plaats van beschrijven	"Hij wil gewoon niet" sluit het gesprek. Het is jouw interpretatie, niet het beeld.	Beschrijf alleen waarneembare feiten. Laat de vraaginbrenger de betekenis geven.
Alleen partijen, geen zaken	Het object, het geld en het vervolg blijven onzichtbaar, terwijl daar de spanning zit.	Zet altijd minstens één zaak-element neer: de brug, de data, het opschalingsbesluit.

Valkuil	Wat gaat er mis?	Hoe voorkom je het?
Te veel tegelijk veranderen	Je verplaatst drie dingen en weet niet meer wat het effect veroorzaakte.	Eén verandering per keer, dan kijken, dan pas de volgende.
Het beeld te zwaar maken	Je presenteert de uitkomst als objectieve waarheid over de samenwerking.	Blijf spreken in hypothesen: "dit beeld suggereert dat". Toets het aan de werkelijkheid.
Geen terugvertaling	Mooi gesprek, warm gevoel, en maandag verandert er niets.	Sluit altijd af met één concrete actie met een naam en een datum erbij.

6. Oefening: jouw eerste tafelopstelling

Tijd om het zelf te proberen. Je hebt niets nodig behalve een tafel en de poppetjes uit de kast van Hello New Day.

Opdracht

Kies een traject waar jij in werkt en dat op een of andere manier stroef loopt. Vraag een collega om één uur en doe het volgende:

1. Formuleer één open kijkvraag. Check bij je collega of er geen antwoord in verstopt zit.
2. Plaats de relevante spelers en elementen op tafel zonder iets toe te lichten. Neem er de tijd voor.
3. Laat je collega hardop beschrijven wat hij ziet, alleen in feiten. Zeg zelf niets.
4. Voeg één element toe dat ontbreekt, of verplaats één element. Kijk wat er verandert.
5. Formuleer één actie voor volgende week, met een naam erbij.

Reflectievragen

- Zat er een antwoord verstopt in je oorspronkelijke vraag? Welk?
- Welk element had je bijna niet neergezet, en wat bleek het te doen?
- Beschreef je collega, of gaf hij interpretaties? Wat deed dat met het gesprek?
- Wat zag je wat je in de gewone overleggen niet ziet? En wat ga je daar maandag mee doen?

7. Sneltoets: checklist

Gebruik deze checklist als je een tafelopstelling voorbereidt of begeleidt:

Vraag	Is er één vraaginbrenger die het vraagstuk echt draagt?
Vraag	Is de vraag open, of zit het antwoord er al in verstopt?
Elementen	Zijn het er vijf tot acht, en niet meer?
Elementen	Zit er minstens één zaak-element bij: het object, het geld, het vervolg?
Opzet	Hebben de objecten een herkenbare voorkant, zodat richting zichtbaar is?
Begeleiding	Heb je je eigen mening over het vraagstuk expliciet geparkeerd?

Begeleiding	Beschrijf je feiten, of ben je aan het duiden?
Perspectieven	Heb je gekeken vanuit jezelf, de ander en de metapositie?
Interventie	Verander je één ding tegelijk?
Framing	Presenteer je de uitkomst als hypothese en niet als waarheid?
Afronding	Ligt er één concrete actie, met een naam en een datum?
Grens	Blijft het bij het werksysteem en niet bij persoonlijke thematiek?

8. Samenvatting

De systeemopstelling is ons instrument om verborgen patronen in een samenwerking zichtbaar te maken. Onthoud de essentie:

- **Kijken vóór praten.** Je zet het systeem eerst neer en kijkt wat je ziet, in plaats van er meteen over te onderhandelen.
- **Wij werken met de tafelopstelling.** Objecten op tafel, twintig tot veertig minuten, alleen of met een klein groepje. De vloeropstelling laat je aan een ervaren begeleider.
- **De opzet:** één open vraag, één eigenaar, vijf tot acht elementen inclusief zaken, objecten met een voorkant, en een begeleider die zijn oordeel binnenhoudt.
- **Het verloop:** vraag scherpen, elementen kiezen, opstellen, waarnemen, één beweging maken, terugvertalen naar maandag.
- **Het perspectief:** kijk vanuit jezelf, de ander en de metapositie.
- **Weerstand is een signaal, geen obstakel.** Gebruik de opstelling nooit om iemand ergens te krijgen. Gebruik hem om te zien wat er in het systeem ontbreekt.
- **Het levert hypothesen op, geen diagnose.** Toets wat je ziet aan de werkelijkheid en sluit altijd af met één concrete actie.

9. Verder leren

Wil je dieper de materie in? Dit zijn goede vervolgstappen:

- Lees *Het verbindende veld* van Jan Jacob Stam. Het standaardwerk over organisatieopstellingen in het Nederlandse taalgebied, praktisch geschreven en goed toepasbaar.
- Lees *Ganz im Gegenteil* van Matthias Varga von Kibéd en Insa Sparrer, over systemische structuuropstellingen: de variant met abstracte elementen die het dichtst bij ons projectgebruik ligt. Of er een actuele Nederlandse of Engelse vertaling is, moet je even nagaan.
- Lees *De vijfde discipline* van Peter Senge voor de bredere systeemdenken-context. Andere methodiek, zelfde grondhouding: kijk naar het patroon, niet naar de schuldige.
- Verdiep je in de kritiek. Zoek bewust literatuur op die vraagtekens zet bij de onderbouwing van opstellingen. Je wordt er een betere begeleider van, en je kunt een kritische opdrachtgever eerlijk antwoord geven. Wat er precies aan effectonderzoek beschikbaar is, verandert; check dat zelf voordat je ernaar verwijst.
- Bekijk de Hello New Day projectenbibliotheek voor trajecten waarin we Dynamiek-instrumenten hebben ingezet.

- Doe drie interne oefenopstellingen voordat je er een bij een klant voorstelt. De eerste is altijd onwennig; vanaf de derde kijk je anders.
- Vraag een ervaren collega om een keer mee te kijken terwijl jij begeleidt, en vraag specifiek om feedback op één punt: waar stuurde ik zonder het door te hebben?