

Hoe systemen werken wanneer druk toeneemt

Het mechanisme wanneer systemen hun grens bereiken

Robert de Muralt



Afbeelding: Vilkasss via Pixabay (rechtenvrij)

Wanneer systemen tekortschieten, wordt vaak gezocht naar verklaringen. Naar falende personen, onduidelijke verantwoordelijkheden of gebrekkige besluitvorming. Maar wie langer kijkt, ziet iets anders. Niet een incident, maar een patroon. Geen ontsporing, maar een terugkerende beweging die zichtbaar wordt zodra systemen structureel onder druk komen te staan.

Dit essay beschrijft dat mechanisme. Niet om schuld toe te wijzen en niet om oplossingen aan te dragen, maar om zichtbaar te maken wat zich telkens opnieuw voltrekt wanneer systemen hun grens bereiken. Het gaat niet over leiderschap als kwaliteit, maar over verantwoordelijkheid als last. En over wat er gebeurt wanneer die last tijdelijk door mensen wordt gedragen, terwijl het systeem geen passend antwoord heeft.

1. De context: Waarom systemen nu hun grens bereiken

Wat we vandaag zien, is geen crisis in één domein, maar een samenloop van druk in meerdere systemen tegelijk. Bestuur, uitvoering, rechtspraak, veiligheid en zorg functioneren niet los van elkaar, maar in een sterk verweven maatschappelijk veld. Juist die verwevenheid vergroot de complexiteit. Problemen zijn zelden nog eenduidig of domeingebonden. Ze vragen om

afstemming, vertraging en oordeelsvorming, terwijl systemen juist zijn ingericht op afbakening, snelheid en beheersing.

In de praktijk betekent dit dat besluiten die ooit relatief eenvoudig waren, nu door meerdere lagen tegelijk moeten. Denk aan een gemeentelijke organisatie waarin een maatwerkbesluit langs opeenvolgende schakels gaat: inhoud, juridisch, financiën, beleid, management en bestuur. Niet omdat iemand dat zo bedacht heeft, maar omdat elke schakel zijn eigen verantwoordelijkheid moet borgen. Wat bedoeld was als zorgvuldigheid, wordt onder druk een keten waarin niemand nog het geheel overziet, maar iedereen een stukje risico probeert te beperken.

Daar komt bij dat besluitvorming in toenemende mate centraliseert. Verantwoordelijkheden schuiven omhoog, toetsing wordt intensiever en de afstand tot de praktijk neemt toe. Hoe hoger de druk, hoe sterker de neiging om verantwoordelijkheid formeel vast te leggen en te verdelen. Dat maakt systemen robuust aan de buitenkant, maar kwetsbaar van binnen.

Tegelijkertijd is de maatschappelijke context veranderd. Publieke aandacht is permanent, verwachtingen zijn hoog en de ruimte voor twijfel of uitstel is klein. Wat eerder uitzonderlijk was — handelen onder spanning — is steeds vaker de norm. Daardoor verdwijnt de tijd om zorgvuldig te wegen, om verschil te verdragen en om gezamenlijk betekenis te geven aan wat zich aandient.

In deze context verschuift ook het gedrag van mensen binnen systemen. Niet uit onwil, maar uit aanpassing. Verantwoordelijkheid wordt voorzichtiger genomen, beslissingen breder afgestemd en handelen uitgesteld tot er voldoende dekking is. Dat is begrijpelijk gedrag in een omgeving waarin persoonlijke blootstelling groot is en collectieve bescherming beperkt.

Maar terwijl systemen zich indekken, blijft de werkelijkheid zich aandienen. Situaties laten zich niet altijd plannen, protocollen lopen achter en niet alles is vooraf te overzien. Wanneer die spanning oploopt, wordt zichtbaar waar de grens van het systeem ligt — en waar mensen het tijdelijk moeten overnemen.

2. Het mechanisme: Wanneer systemen hun grens bereiken

Wanneer systemen hun grens bereiken, voltrekt zich geen incident, maar een terugkerend proces. Het is geen afwijking en geen ontsporing, maar een herkenbare beweging die zich aftekent zodra de draagkracht van het systeem wordt overschreden. Dat proces laat zich telkens in dezelfde fasen zien, ongeacht domein of context. Het bestaat al langer.

Wat volgt is geen analyse achteraf, maar een beschrijving van wat zich steeds opnieuw voordoet.

Fase 1 – Het begint te knellen

(taboe: erkennen dat het systeem tekortschiet)

De spanning bouwt zich geleidelijk op. Wat eerder werkbaar was, begint te schuren. Oplossingen leveren steeds minder effect op en vragen steeds meer inspanning. Draagvlak neemt af, terwijl regels en afstemming toenemen. Het systeem blijft functioneren, maar vraagt steeds meer van de mensen die erin werken.

Naar buiten toe is er orde. Intern ontstaat vermoeidheid. Niet omdat mensen niet willen, maar omdat de verhouding tussen inspanning en effect uit balans raakt.

Fase 2 – In de klem

(taboe: verantwoordelijkheid nemen zonder rugdekking)

Op een gegeven moment ontstaat een klem. Formeel is alles geregeld, maar praktisch ontbreekt handelingsruimte. Niemand wil degene zijn die over de grens gaat, terwijl tegelijk duidelijk is dat niets doen ook geen optie is.

In veel organisaties worden processen in deze fase verder dichtgezet. Mandaten worden aangescherpt, uitzonderingen verdwijnen en digitale workflows accepteren alleen nog wat vooraf is gedefinieerd. Wat niet past, kan niet worden verwerkt. Verantwoordelijkheid wordt vooruitgeschoven, ingedekt of vermeden. Mensen trekken zich terug in rol, procedure of mandaat. Niet uit onwil, maar uit zelfbescherming. De spanning wordt gedragen, maar niet uitgesproken.

Fase 3 – Het handelen

(taboe: voorbijgaan aan de orde)

En toch wordt er gehandeld. Altijd.

Iemand neemt verantwoordelijkheid. Soms vanuit positie, soms daarbuiten. Niet omdat het mag, maar omdat het moet. Omdat uitstel schade veroorzaakt. Omdat de situatie dat vraagt.

Dat handelen gaat voorbij bestaande kaders. Het is zelden elegant, maar vaak effectief. Het probleem wordt opgelost. De acute spanning verdwijnt.

Fase 4 – Uit de klem

(taboe: erkennen dat het systeem afhankelijk was van menselijkheid)

Wanneer de spanning afneemt, herstelt het systeem zich. De orde keert terug. Rollen worden opnieuw ingevuld, procedures hersteld en verantwoordelijkheden teruggelegd.

Wat uitzonderlijk was, wordt beëindigd. De ruimte die tijdelijk ontstond, sluit zich weer. Het systeem kan verder – ogenschijnlijk ongeschonden.

Fase 5 – De nawerking

(groot taboe: wat doen we met degene die bleef staan?)

Wat achterblijft, is de mens die handelde. Degene die bleef staan toen het moest.

Voor deze fase heeft het systeem zelden een vorm. Wat gedragen werd namens het geheel, wordt teruggelegd bij het individu.

De orde is hersteld. De last blijft.

Fase 6 – Lange termijn gevolgen

(collectief effect, zelden benoemd)

Wat deze cyclus nalaat, werkt door. Mensen leren wat wel en niet veilig is. Verantwoordelijkheid nemen wanneer het spannend wordt, blijkt persoonlijk kostbaar. Voorzichtigheid wordt rationeel gedrag.

Organisaties reageren daarop door verder te formaliseren en verantwoordelijkheden scherper af te bakenen. De volgende spanning bouwt zich op in een context met minder draagkracht dan daarvoor. De cyclus herhaalt zich.

De kern van het mechanisme

Het wezenlijke taboe zit niet op crisis of falende systemen. Maar hier:

Wanneer systemen geen passend antwoord hebben, moeten mensen dat tijdelijk dragen.

Zolang die last niet gezamenlijk wordt opgevangen, ook na afloop, herhaalt dit mechanisme zich. Met steeds grotere menselijke kosten.

3. De betekenis: Waarom dit ertoe doet

Wanneer systemen tekortschieten, gaat het zelden alleen over effectiviteit of bestuurlijke slagkracht. De diepere betekenis ligt in wat dit mechanisme doet met mensen. Met hun bereidheid om verantwoordelijkheid te nemen. Met hun vertrouwen dat zij daarin niet alleen staan.

Wie verantwoordelijkheid neemt zonder rugdekking, draagt onzekerheid en risico. Niet vanuit heldendom, maar vanuit noodzaak. Juist daarom raakt het diep wanneer diezelfde verantwoordelijkheid na afloop niet wordt erkend of gedeeld.

In organisaties wordt dit zichtbaar in gedrag. Mensen leren waar grenzen liggen — niet de formele grenzen van regels of mandaten, maar de impliciete grenzen van wat veilig is om te dragen. Wanneer verantwoordelijkheid nemen persoonlijk kostbaar blijkt, wordt terughoudendheid rationeel.

Wanneer dit mechanisme eenmaal wordt herkend, wordt ook zichtbaar wat er structureel ontbreekt wanneer systemen zich weer sluiten. Niet in regels of structuren, maar in bedding. In de manier waarop verantwoordelijkheid gezamenlijk wordt gedragen — ook na afloop.

Zonder SAMEN is er geen SAMENwerking.