



Leren van dwarsdenkers en dwarsdoeners

Webinar 23 januari 2025

Leren van dwarsdenkers en dwarsdoeners

Kunnen mentale gezondheidsnetwerken iets leren van transitie op andere terreinen, zoals landbouw en natuur? Grote transitie hebben veel overeenkomsten. Vaak is de overheid een aanjager, maar tegelijk een sta-in-de-weg. Vernieuwende experimenten krijgen soms moeilijk een vervolg, omdat de systeemwereld niet mee verandert.

Ruth Peetoom schetst aan het begin van het webinar op 23 januari de opdracht voor mentale gezondheidsnetwerken in 2025. In alle regio's zijn experimenten met mentale gezondheidsnetwerken gaande. Dit jaar zal de stap gezet moeten worden naar volledige en duurzame netwerken. Dat is de afspraak in het integraal zorgakkoord. Het thema van het webinar vandaag is daarom: van experiment naar opschalen en systeem-leren. Te gast is André Schaminée, partner en hoofd Social design bij TwynstraGudde. Bij grote transitie in andere sectoren heeft hij inzichten opgedaan die nuttig kunnen zijn voor de opgave in de ggz. Zijn ervaringen zijn geland in de bundel Handelen in transitie. Verwacht geen pasklare antwoorden, wel bouwstenen waar deelnemers mee aan de slag kunnen.

Terugkerende mechanismen in grote transitie

Transitie is een modewoord. Om het vizier scherp te stellen geeft Schaminée een definitie: 'Transitie gaan over een onomkeerbare

verandering in de wijze van organiseren, werken en denken.' Een transitie is dus niet iets wat je kunt opleggen of uitonderhandelen. Je ontwikkelt het stap voor stap door denken en doen te combineren. Leren is daarbij cruciaal.

Een goed idee leidt zelden tot diepe verandering en de overheid jaagt verandering aan en is nogal eens (ongewild) de vertragende factor. Schaminée illustreert dit aan de hand van 3 voorbeelden vanuit landbeheer. Net als in de zorg is daar een grote transitie gaande die landelijk wordt aangestuurd en waarbij regionaal de puzzel moet worden gelegd.

De Ooijpolder bij Nijmegen is een voorbeeld van waar natuur en landschap behoorlijk goed samengaan. Doel was herstel van een landschap, en vergroten van biodiversiteit. Dit is gerealiseerd door radicale vernieuwers van buiten het systeem. De gewenste verandering kan alleen worden gerealiseerd met de boeren, maar voor hen is het belangrijk om langjarige afspraken te maken. In de Ooijpolder is het toch gelukt, dankzij geld van de postcodeloterij, om afspraken over een periode van 30 jaar te maken. Dat gaf boeren en natuurbeheerders de noodzakelijke zekerheid. Je zou denken dat dit een reden voor de overheid zou zijn om naar de eigen kortdurende afspraken te kijken. Door wetgeving blijkt dit niet gemakkelijk om te veranderen.



.....
Het Voedselbos Ketelbroek is ontstaan door samenwerking van een boer met een driesterrenrestaurant. Men liep wel aan tegen financiële regels van de overheid. Boeren die een klein stuk akkerland opgeven ten gunste van insectenleven en weidevogels komen in aanmerking voor een vergoeding. Maar voor een geheel nieuw concept als een voedselbos is geen financiële steun mogelijk. Boeren die een kleine stap zetten krijgen wel een vergoeding, maar boeren die een grote stap zetten krijgen geen vergoeding. Dit zien we ook in de zorg, waar een zorginstelling die door preventie de eigen zorginkomsten verminderde financieel kwetsbaar werd.
.....

Ten slotte: de uitkoop van veeboeren om uitstoot van stikstof te verminderen. Een belangrijke investering in natuur, maar het werkt averechts als de grond vervolgens gebruikt wordt om uien of lelies te telen. Dan krijg je minder stikstofuitstoot, maar meer gebruik van grondwater, meer kunstmest en meer bestrijdingsmiddelen. Kortom: met veel geld koop je nieuwe problemen. Regelingen die landelijk worden bedacht hebben soms een ongewenst reboundeffect.
.....

Deze voorbeelden laten mechanismen zien die ook in andere transities herkenbaar zijn:

- Het belang van (financiële) zekerheid op lange termijn staat vaak tegenover de meestal korte termijnen in beleid en aanbestedingen.
- Radicale vernieuwers van buiten het systeem kunnen een transitie helpen versnellen.
- Vernieuwingen die averechts werken, omdat ze betrekking hebben op een deelterrein, terwijl niet gekeken is naar het geheel. Maak stimuleringsregelingen dus samen met de regio.
- Een overheid die transitie aanmoedigt, maar tegelijk door eigen beleid en regelgeving in de weg zit.

Schaminée verwijst bij het laatste mechanisme naar bezuinigingen op preventie die haaks staan op de visie achter het integraal zorgakkoord.

De paradox van de proef

Een bekend gegeven in de transitietheorie is dat dezelfde ingrediënten die een experiment doen slagen juist een hinderpaal kunnen zijn bij verdere implementatie. Een experiment is succesvol dankzij gemotiveerde koplopers die samen aan de slag gaan. Vaak zijn er extra middelen beschikbaar om het experiment te ontwikkelen, en is er extra regelruimte. En het experiment creëert een eigen passende manier van werken.

Maar als er opgeschaald moet worden, loop je in de uitvoering tegen obstakels aan: medewerkers die niet zijn meegenomen in de vernieuwing en zich minder verantwoordelijk voelen; geen extra geld meer of extra handelingsruimte; oude structuren die niet zijn mee veranderd. Dit is de paradox van de proef.

We zien dit heel vaak, dat in het veld partijen elkaar vinden en slimme werkwijzen bedenken. Maar als dit leidt tot een vraag aan de eigen organisatie of achterban dan wordt geen andere werkwijze geaccepteerd. Dit komt omdat er tussen strategie en uitvoering, een laag zit die er op gericht is om de boel stabiel en onder controle te houden. Rik Braams heeft hier goed onderzoek naar gedaan, in het [rapport De transformatieve overheid](#). In zijn onderzoek benoemt hij vijf taken die in iedere transitie goed belegd moeten zijn: richting geven, governance creëren, het nieuwe ondersteunen, het oude afbreken en interne capaciteiten en structuren ontwikkelen.

Om op twee taken in te gaan:

- **Richting geven:** De richting die in het IZA gegeven wordt, zie je terug in slogans als 'van ziekte naar gezondheid'. Dat is een andere manier van denken en doen. Schaminée constateert dat



de urgentie van de transitie binnen de zorg wel gevoeld wordt, maar in de samenleving nog onvoldoende. Het maatschappelijk gesprek over de toekomst van onze zorg ontbreekt bijna, het leeft nauwelijks onder gewone burgers. Laat staan dat burgers daarop anticiperen. Zorg er dus voor dat ook het maatschappelijke gesprek wordt gevoerd.

- **Het oude afbreken:** deze taak blijft vaak liggen. Daar heeft niemand echt zin in. En het is ook ingewikkeld voor de overheid omdat de legitimiteit om te handelen voortkomt uit het bestaande efficiënter maken of uit breed draagvlak. Maar bij een transitie is in het begin het nieuwe helemaal niet efficiënter. En in onze poldercultuur redeneren we vanuit de bestaande belangen, en dat is geen recept voor snelheid. Bedenk dus als bestuurder, manager hoe je met deze principiële spanning aan de slag gaat.

Dwarsdenkers en dwarsdoeners

Binnen het systeem is er onderscheid tussen regimespelers en nichespelers. Regimespelers hebben geïnvesteerd in het huidige systeem en hebben er belang bij om het stabiel en onder controle te houden. Nichespelers dagen het systeem uit en komen met alternatieven. Het zijn de dwarsdenkers en dwarsdoeners. Zij kunnen en willen sneller veranderen. Het is goed om deze radicale vernieuwers aan tafel uit te nodigen en invloed te geven. We zien ze nu vaak nog over het hoofd. (Schaminée verwijst naar de bundel De nieuwe polder, waarin verhalen staan hoe we het oude systeem meer kunnen uitdagen.) Een radicaal experiment hoeft overigens niet altijd zelf opgeschaald te worden, dat is ook niet altijd mogelijk. Veel belangrijker is het om in de bredere beweging van deze experimenten te leren.

Het beeld van een oud systeem dat vernieuwing blokkeert roept veel herkenning op bij deelnemers van het webinar. Waarom zijn het de zorgverzekeraars die de IZA-transformatieplannen beoor-

delen? Zo blijft het systeem van de zorgverzekeringswet toch dominant. Ook wordt gewezen op de ongelijke verdeling van kosten en baten. Hoe kun je verwachten dat het sociaal domein blijft investeren in de transitie, als zij de kosten betalen en de baten terechtkomen bij de zorgverzekeraars? Volgens Schaminée is dit een maatschappelijk thema dat veel breder in Nederland speelt: “We socialiseren de kosten en privatiseren de winsten.”

NB: een week na het webinar werd bekend dat de VNG weer aansluit bij de IZA-overleggen. De VNG krijgt ook een gelijkwaardige positie bij de beoordeling van de transformatieplannen.

Drie niveaus van leren

In het laatste deel van zijn presentatie gaat Schaminée dieper in op systeem-leren. Hij baseert zich op Experimenteel Bestuur van Suzanne Potjer. Zij onderscheidt drie niveaus van leren:

- **Lokaal.** Bijvoorbeeld binnen één experiment voor een mentale gezondheidsnetwerk.
- **Horizontaal.** Als meerdere experimenten binnen een leer- en ontwikkelnetwerk met elkaar verbonden zijn. Op dit niveau ga je systemen en patronen zien.
- **Verticaal.** Tussen experimenten en het systemische veld, zodat geleerde lessen hun beslag kunnen krijgen in nieuw beleid. Hoogleraar bestuurskunde Geert Teisman zegt het zo: “Als je in complexe situaties goed bezig bent, veroudert je beleid heel snel.”

Een mooi voorbeeld van leren zien we in de experimenten met aardgasvrije wijken. Zij legden de focus op leren en ontwikkelen door met reflexieve monitoring te werken. Per proeftuin werd gekeken wat de belangrijkste successen en knelpunten waren. Dit overzicht werd gedeeld met alle proeftuinen. Richting het Rijk werd geagendeerd welke knelpunten werden aangepakt en opgelost. De wijkaanpak en de monitoringsvragen werden jaarlijks



bijgesteld. Transitie vragen een adaptieve leeragenda. Het Rijk zou hierin het voortouw moeten nemen.

Het beleid moet meebewegen, anders loop je voortdurend tegen kaders en wetten aan die de transitie belemmeren. Een voorbeeld hoe complex dat kan zijn is de Stichting Bouwdepot. Bouwdepot geeft jongeren in precare situaties financiële steun om aan hun toekomst te werken. Het geeft jongeren vaste grond onder de voeten en helpt tegen dakloosheid, schulden, schooluitval en dergelijke. Op casusniveau, maar ook als Maatschappelijke Kosten Baten Analyse (MKBA) is de werkwijze goed beschreven. Maar het bouwdepot doorsnijdt wel zes Haagse beleidsterreinen en loopt tegen regelgeving aan. Zo wordt een initiatief dat goed omgaat met complexiteit en bewezen werkt, belemmerd in de opschaling. "Als vernieuwing getoetst wordt aan het oude systeem is dat de meest efficiënte manier om de vernieuwing te laten stranden."

Hier ligt de verbinding tussen opschalen en systeem-leren. Feedbackloops van uitvoering naar beleid, van netwerken naar de systeemwereld zijn noodzakelijk om het beleid steeds aan te kunnen passen en dienend te maken aan de beoogde transitie.

Vorm en ritme

Systeem-leren heeft vorm en ritme nodig, stelt Schaminée ten slotte. Dat gaan niet vanzelf, je moet het wel organiseren. Bij ritme gaat het erom beweging en snelheid in het leren te houden. Belangrijk, want leren en reflecteren schieten er in de drukke praktijk vaak als eerste bij in.

In het studiomodel van prof. Kees Dorst zijn vier vormen van leren opgenomen die elk aandacht behoeven:

1. Het Lab: ervaringen opdoen en reflecteren in een experiment.
2. De Academie: lessen trekken en verspreiden binnen en buiten de organisatie.

3. Het Podium: aan de buitenwereld laten zien om feedback te krijgen.

4. De Tempel: leren ten behoeve van persoonlijke groei en ontwikkeling.

De laatste vorm gaat voorbij aan beleid en praktische uitvoerbaarheid. Het raakt aan existentiële vragen, als: waarom wil ik zorg verlenen, wanneer ben ik een goede zorgverlener? In een transitie is het belangrijk om telkens opnieuw bij dit soort vragen stil te staan. Anders verliezen mensen de comfort en zekerheid die het oude systeem hen biedt, zonder dat er iets nieuws voor in de plaats komt. Geef hier dus aandacht aan en zorg dat je onderweg geen mensen kwijtraakt, is de boodschap waarmee Schaminée zijn presentatie afrondt.

Lerend vermogen versterken

Klaas Beniers, directeur IZA bij het Ministerie van VWS, volgde de presentatie van Schaminée met belangstelling. Hij neemt het advies om het lerend vermogen nog beter in het IZA-proces te integreren ter harte. Het voorstel om meer feedbackloops vanuit de uitvoering in te brengen aan bestuurlijke tafels spreekt hem aan. Het stelsel geheel nieuw inrichten is geen optie voor dit kabinet, maar waar het huidige stelsel in de uitvoering belemmeringen oplevert, is het wel zaak die aan te pakken.

Ruth Peetoom sluit in haar slotwoord aan op de oproep van Schaminée om dwarsdenkers en dwarsdoeners de ruimte te geven. Ze zijn een bron van inspiratie en geven noodzakelijke impulsen op momenten dat de transitie stukt.