



**drift** for transition

---

Samenwerken aan de maatschappelijke opgave  
vanuit het Arbeidsmarktprogramma van de RotterdamseZorg

# Transities & transitiemanagement in zorg en welzijn

---

Roel van Raak  
[vanraak@drift.eur.nl](mailto:vanraak@drift.eur.nl)

---

Rotterdam  
14 Mei 2024

*Erasmus*

## Wij zijn DRIFT: the Dutch Research Institute for Transitions

We werken aan **know-how** en **how-to** voor transities. Dat doen we door middel van **onderzoek, onderwijs, advies & activisme!**

We werken vanuit expertise in transities en vormen een brug tussen:

- Wetenschappelijke disciplines
- Wetenschap en praktijk
- Sectoren en beleidsdomeinen



*Een presentatie van de DRIFT Transition Academy met het X-curve model (Loorbach et al. 2017; Hebinck et al. 2022)*



## Deze sessie: uitzoomen en inzicht / principes

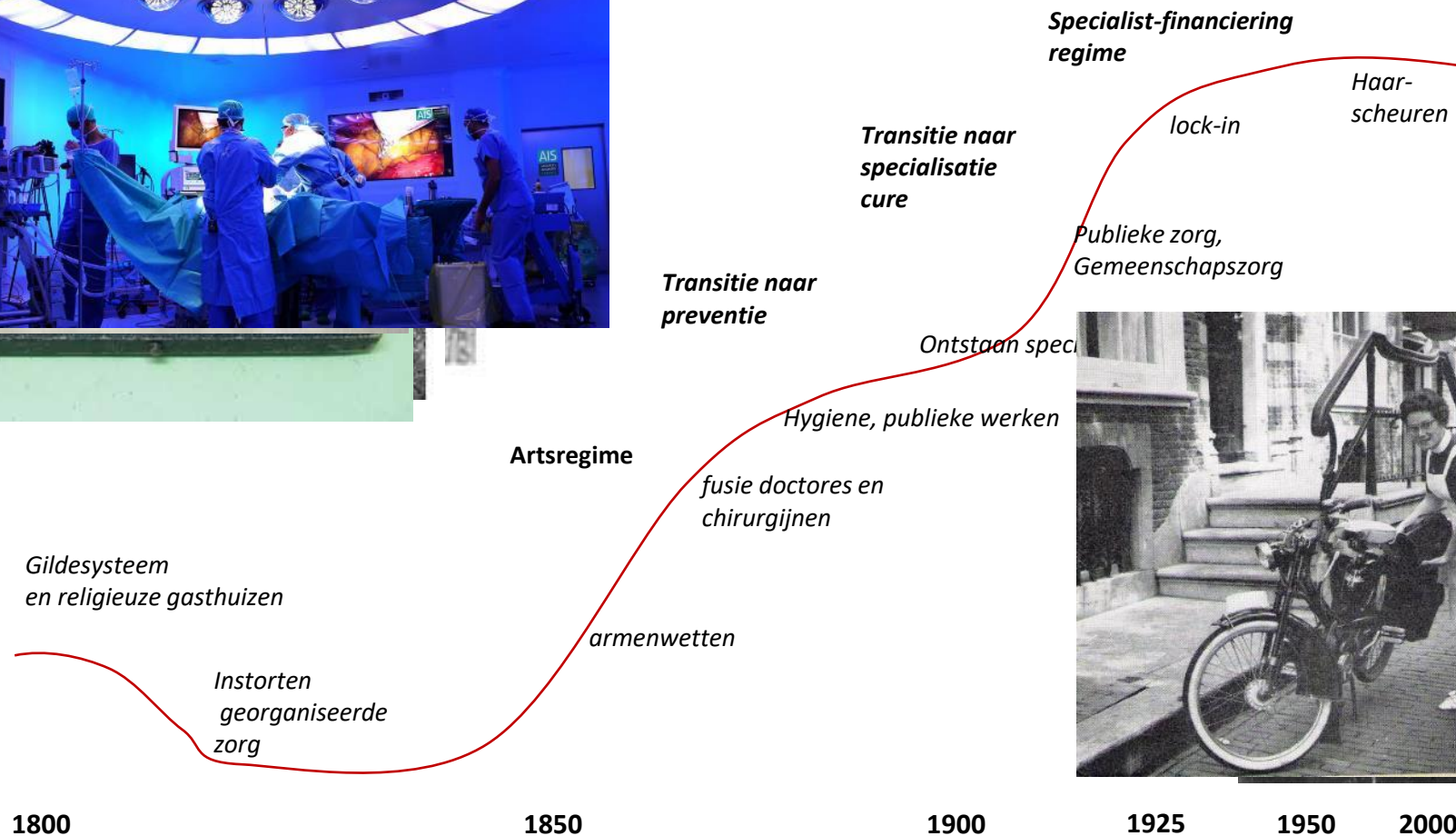
- Proloog: vorige zorgtransitie
- Introductie transitie begrip (X-curve)
- Paar reflecties op jullie opgave in zorg en welzijn
- Principes van transitie sturen
- Leiderschap in transitie

Theorie soms op de achtergrond, indien interesse  
mail me ([vanraak@drift.eur.nl](mailto:vanraak@drift.eur.nl))



---

# **De vorige zorgtransitie(s) 1875-1960**



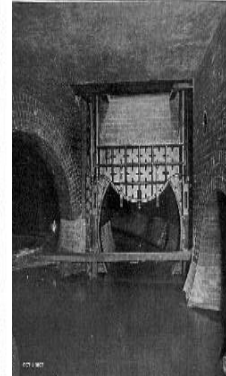
## 1875:

Kloof tussen praktiseren en theoretiseren  
(chirurgijn en doctores)  
Hygienische wantoestanden, Cholera altijd  
op de loer  
Ziekenhuis eerder sterfhuis

➔ *Van 35 jaar naar 65 jaar in 50 jaar*

## 1925:

Bloeiende kruisverenigingen  
Preventie: riolering, voedselveil., gedrag,  
wonen, arbeid, etc.  
Vroeg moderne ziekenhuizen met  
specialisten  
Ziekenfondsen en verzekerde zorg  
Moderne arts die kon denken & doen



## (Hoopvolle) lessen uit vorige zorgtransitie

Geneeskundige innovatie was belangrijk, maar sociale en maatschappelijke transformatie vaak onderbelicht:

- (Kleine groepen) mensen maken op cruciale momenten wel degelijk het verschil >> [bijv. rol radicale artsen 'hygienisten'](#) en vernieuwing begint vanuit kleine initiatieven ([opzetten kruisverenigingen](#))
- In eerdere zorgtransities werd de 'winnende' benadering ([specialistische zorg](#)) pas laat duidelijk, kies niet te vroeg voor 1 aanpak.
  - En de winnende aanpak lijkt in het begin volslagen onhaalbaar
- Over grenzen heen werken: nieuwe coalities >> [preventie-coalitie van artsen, ingenieurs, politici, maatschappelijke organisaties](#)
- Traditioneel leiderschap was vaak heroïsch achteraf, maar in de praktijk vaak meer de boel bij elkaar houden en chaos (=faciliterend leiderschap?) >> [bijv. rol \(K\)NMG](#)
- Er is een historisch verhaal over opbouw, maar ook over afbraak >>





**Einde verbod op organisatie  
werknemers/werkgevers**

**Romantische & religieuze  
interpretatie ziekte**

**Academici observeren alleen**

**Taboe op werkende vrouwen  
van betere komaf**

*Transitie naar  
preventie*

*Transitie naar  
specialisatie  
cure*

*Specialist-financiering  
regime*

*Haar-  
scheuren*

*lock-in*

*Publieke zorg,  
Gemeenschapszorg*

*Ontstaan specialist*

**Nachtwakerstaat**

*Hygiene, publieke werken*

*Artsregime*

*fusie doctores en  
chirurgijnen*

**Ontkoppelen 1:1 relatie  
Patiënt-dokter**

**Liberaal opvatting geen  
dwang in verzekering**

*Gildesysteem  
en religieuze gasthuizen*

*Instorten  
georganiseerde  
zorg*

*armenwetten*

1800

1850

1900

1925

1950

2000







X-curve

# Transities begrijpen

---

## Autoloze koets....



**NYC 1900**



**NYC 1920**

---

## **Kerngedachte transitities**

Normaal optimaliseren we deze maatschappelijke systemen

Elke paar generaties veranderen maatschappelijke systemen ingrijpend

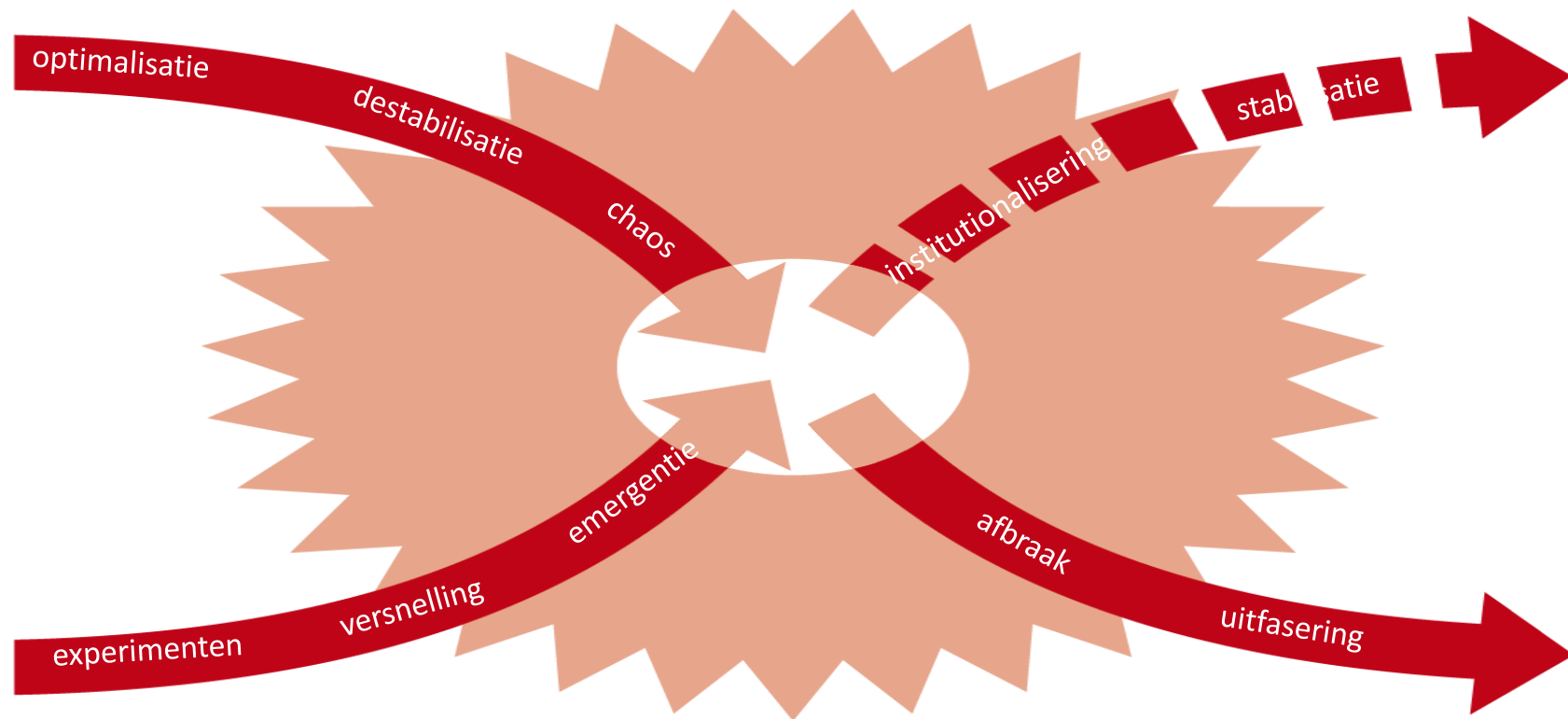
Niet te controleren, wel te beïnvloeden

Iets wat gebeurt, maar iets wat we willen (bijsturen/versnellen) om grote problemen op te lossen

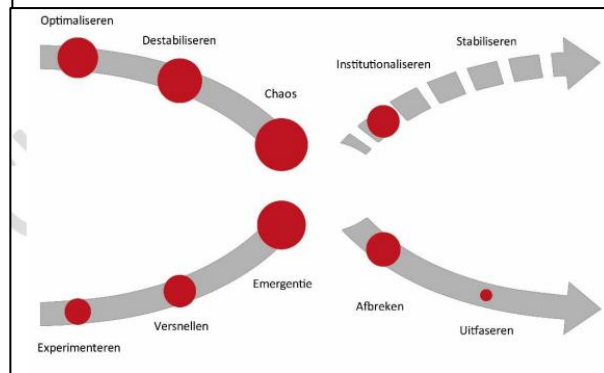
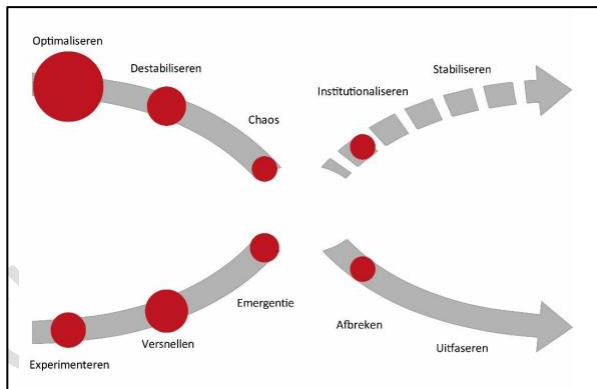
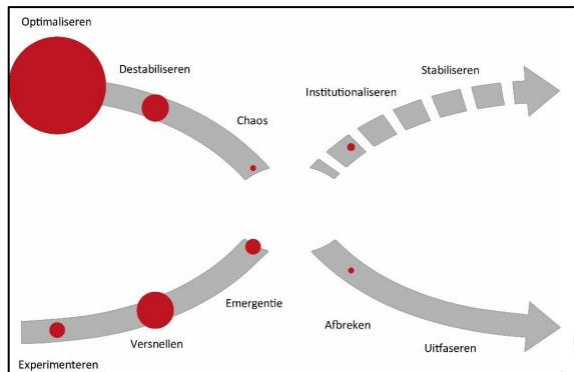


---

**transities gaan om opbouw van het  
nieuwe, maar ook afbraak van het oude  
(X-curve)**



## Inzicht 2B: Transitie verlopen grillig en met verschillende snelheden



---

## **Afbouw/afbraak is moeilijk en pijnlijk op verschillende niveaus**

1. Gevolgen voor kapitaal / asset management
2. Publieke investeren in afbraak
3. Én optimaliseren én afbreken
4. Ontkokeren (en soms ook 'herkokeren')
5. Neiging terug in oude groef te schieten, bewust of onbewust
6. Perceptie van 'ontwaarding' van bestaande competenties/ervaring
7. Omgaan met onzekerheden (oude loslaten voordat nieuwe helemaal duidelijk is)
8. Loslaten van onderliggende waarden / rituele betekenis



## Frido Kraanen: 'Ik zie transitiepijn en angst voor de toekomst'

“Veranderingen doen altijd een beetje pijn”, zegt bestuurder Frido Kraanen van vvt-organisatie Omring. “De transities van IZA en WOZO betekenen een fundamentele verandering van werkwijze,

“It is not going to go away  
& what is in it for you”



### #1: Activistische afbouwers als kanaries in de kolenmijn

Voer voor verandering

Kunnen wij het als maatschappij eens worden over wat moet stoppen of minder moet? En als dat Over deze vragen gaat dit nieuwe seizoen. In de eerste aflevering, praten we met Alfred Blokhuis



Oct 2023 · 31 min 48 sec



### #2: Twee keer afbouw van de lange adem

Voer voor verandering

Kunnen wij het als maatschappij eens worden over wat moet stoppen of minder moet? En als dat Over deze vragen gaat dit nieuwe seizoen. In de tweede aflevering praten we met twee burgeme



Nov 2023 · 42 min 39 sec



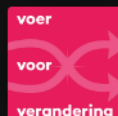
### #3: Van veeteelt naar vezelteelt – afbouw voor doorontwikkeling

Voer voor verandering

Kunnen wij het als maatschappij eens worden over wat moet stoppen of minder moet? En als dat Over deze vragen gaat dit nieuwe seizoen. In de derde aflevering duiken we de landbouwtransitie



Nov 2023 · 34 min 49 sec



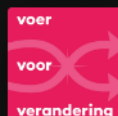
### #4: Waar afbouw niet omheen kan – rouw en rendement

Voer voor verandering

Kunnen wij het als maatschappij eens worden over wat moet stoppen of minder moet? En als dat Over deze vragen gaat dit nieuwe seizoen. In de vier aflevering behandelen we twee belangrijke h



Nov 2023 · 32 min 26 sec



### #5: Live vanuit Theater Walhalla met Marije van den Berg en Derk Loorbach

Voer voor verandering

Kunnen wij het als maatschappij eens worden over wat moet stoppen of minder moet? En als dat Over deze vragen gaat dit nieuwe seizoen. Je hoort het goed, de laatste van dit seizoen is een live

---

## **Welke 'transitie-pijn' is voor jouw organisatie grootste uitdaging?**

1. Asset management
2. Publieke investeren in afbraak
3. Én optimaliseren én afbreken
4. Ontkokeren (en 'herkokeren')
5. Terug in oude groef schieten
6. 'Ontwaarding' van bestaande ervaring
7. Omgaan met onzekerheden
8. Loslaten waarden/rituelen



---

# Enkele reflecties op zorg

---

## **Reflectie (1)**

Zorgtransitie lijkt volgende fase in te gaan:

- Niet unanieme, maar wel brede politieke en maatschappelijke erkenning onhoudbaarheid huidige systeem (of 'terug naar vroeger')
- Nieuw 'verhaal' : van financiële last naar arbeidstekort, slaat veel breder aan
- Vermaatschappelijking zorg i.p.v. nadruk op medische autoriteit is al lang geleden begonnen.
- 'Passende' zorg heeft een langere traditie in Nederland



## Reflectie (2)

Maar ook hardnekkige reflexen/valkuilen:

- (Alleen) optimalisatiereflex:  
Contrast tussen potentie oplossingen en wat nodig is
  - Gesprek verschuift naar arbeid, maar vaak ook nog kostenbeheersingsreflex en nadruk *professionele* arbeid
  - (Alleen) kiezen voor maximale effectiviteit binnen paar jaar  
*long term is one term*
  - Taboes op raken aan zorgkwaliteit en –kwantiteit voor patient (en mantelzorger) (“passend” eufemisme)
- Chaos gaat toenemen, maar daarmee ook momentum



---

# Sturinsprincipes

---

## Principes voor transitie-sturing

*(Tot nu toe) universeel*

Start een schaduwspoor voor  
verre toekomst

Grote visie, kleine stappen

Hou opties open

Liever klein & radicaal, dan groot & verwaterd

Verbind koplopers (juist ook tussen kokers/domeinen!)

- *entrepreneurs, vernieuwers,  
dwarsdenkers en friskijkers*

Adaptatie, maar daarmee ook zelfreflectie cruciaal

*(dragen we nog zinnig bij, of zijn we onderdeel problem geworden)*



*Zijn door ons en  
anderen uitgewerkte  
in veel specifieke  
instrumenten (altijd  
aanpassen in  
praktijk)*

**drift** for transition

---

## **Start vanuit een schaduw- spoor**

*(of faciliteer/  
gedoog schaduwsporen)*

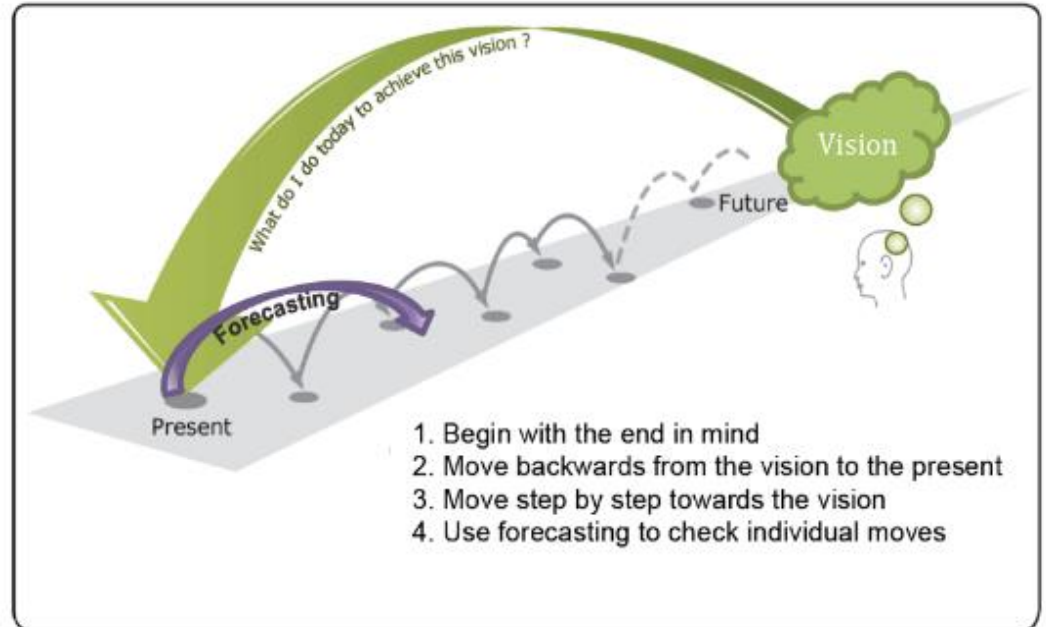


# Balans vinden tussen radicaliteit en brede verbetering





## Grote fundamentele visie, kleine, pragmatische stappen





---

## Hou opties open

Vb: zonne-energie



---

## Liever klein en radicaal, dan groot en verwaterd



---

## **Verbind (en ondersteun) koplopers**





---

**Aanpassen, maar daarmee  
ook zelfreflectie cruciaal**

# Reflexieve monitoring in actie

Handvatten voor de monitoring van systeeminnovatieprojecten













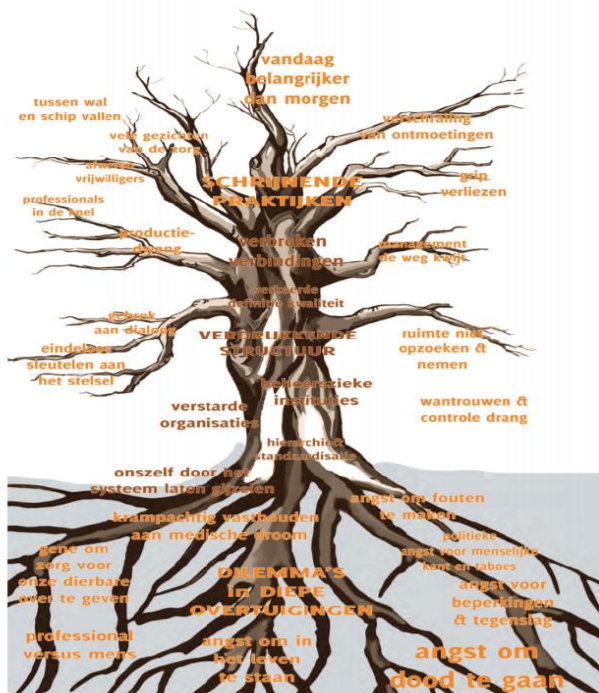






[REDACTED]

En vaak bij alle  
betrokkenen in  
systeem  
(ook 'leef-  
wereld')



# **Zes dimensies van (transitie)empowerment)**

- **Autonomie** - *Ik kan bepalen wat ik doe*
- **Competentie** - *Ik ben goed in wat ik doe*
- **Verbondenheid** - *Ik ben verbonden aan anderen (of saamhorigheid)*
- **Impact** - *Ik kan een verschil maken*
- **Betekenis** - *Ik geloof in wat ik doe*
- **Veerkracht** - *Ik kan opkrabbelen en weer terugkomen*

## ... of (gedeeltelijke) disempowerment

- **Autonomie** - Ik kan **niet** bepalen wat ik doe
- **Competentie** - Ik ben **niet** goed in wat ik doe
- **Verbondenheid** - Ik ben **niet** verbonden aan anderen
- **Impact** - Ik kan **niet** een verschil maken
- **Betekenis** - Ik geloof **niet** in wat ik doe
- **Veerkracht** - Ik kan **niet** opkrabbelen en weer terugkomen