We are not *changing*



Iets beters is altijd anders

Popke Rein Munniksma
wearenot.com
12 mei 2026

AANTEKENINGEN

Iets beters is altijd anders

Er knaagt iets. Ik merk het aan de manier waarop ik kijk, naar vergaderingen, portfolio's, plannen. Een soort cynisme dat zich heeft genesteld op de plek waar eerst hoop zat. Dat cynisme is ongemakkelijk, maar het is ook informatie. Het zegt dat ik tegen iets aanloop dat ik nog niet helder genoeg onder woorden heb gebracht.

Ik schrijf dit als programmamanager van de Zeeuwse Zorg Datacoalitie. Van binnenuit. Dat maakt het ongemakkelijk. Ik ben medevormgever van het systeem dat ik hier bevraag.

We hebben de regionale transformatie opgespannen tussen KPI's, fte's en outcome-metingen. Het ziet er ordelijk uit. Het past in een dashboard. En toch voelt het alsof we maar een fractie raken van wat hier mogelijk is. Niet omdat de mensen tekortschieten, maar omdat het systeem geen ruimte laat voor wat we willen laten ontstaan.

Onze fixatie op outcome heeft het veranderproces dichtgezet. We sturen op een schijnzekerheid. Hoeveel fte zit er in het transformatieportfolio, hoeveel projecten staan op groen, welk percentage halen we dit kwartaal? Het zijn ankers die ons rust geven, de rust van houvast, niet die van richting. Ondertussen zijn we blind geworden voor de waarde. Wat ontstaat er tussen mensen, welke samenwerkingen krijgen lucht?

> ***Iets anders is niet altijd beter. Maar iets beters is wel altijd anders.*** [1]

Deze zin geeft me houvast.

Ontwerper Miriam van der Lubbe, partner bij studio Van Eijk & Van der Lubbe en Creative Head van de Dutch Design Week, schrijft in haar recente essay over radical softness, een manier van werken die de uitkomst open laat, maar zorgvuldig de condities van het proces vormgeeft. “Listen, step back, make sense of what's happening, and then decide what is needed next.” Niet de oplossing als eindproduct, maar het ontwerp als moment in een beweging. Niet problemen die opgelost moeten worden, maar condities die gecultiveerd moeten worden. Het raakte me, omdat het precies benoemt wat ik bij transformatie aan het

zoeken ben. Otto Scharmer zegt het in Theorie U met andere woorden. Werkelijke verandering begint pas als we leren waarnemen vanuit een toekomst die zich wil aandienen, in plaats van vanuit het verleden dat we al kennen. Dat vraagt loslaten. Niet als spirituele oefening, maar als praktische voorwaarde.

Niet van betrokkenheid, niet van urgentie, niet van richting. Wel van de illusie dat we de uitkomst kunnen voorspellen, sturen en afrekenen, en dat dáár onze verantwoordelijkheid zit. Die zit ergens anders. Bij één vraag. Creëer ik de omstandigheid waarin er iets anders, en misschien iets beters, kan ontstaan? Of sta ik dat in de weg?

Het loslaten van outcome-metingen is niet het meest spannende deel. Dat is methodiek, daar zijn boeken over geschreven en sheetdecks over gemaakt. Het echt spannende komt erna. Onder ogen zien dat ik, bewust en onbewust, meedoe aan het dichthouden van het proces. Door mijn behoefte aan voorspelbaarheid. Door mijn ongemak bij niet-weten. Door de stille overtuiging dat het sneller moet, scherper moet, controleerbaar moet. Door cynisme dat zich vermomt als realisme.

Theorie U noemt dat de afdaling door de U. Voorbij het oordeel, voorbij het cynisme, voorbij de angst. Pas als ik bereid ben mijn eigen rol te bevragen, krijgt het systeem ruimte om zich te herzien. Verandering buiten begint binnen. Niet als slogan, maar als werkhouding.

Sturen op de voedingsbodem

Wat zou het betekenen om de regionale transformatie te organiseren rond condities in plaats van outcomes?

Het zou betekenen dat we niet vooral het portfolio managen, maar de voedingsbodem. Vertrouwen tussen partijen, ruimte voor traagheid, plekken waar nog niet duidelijk hoeft te zijn waar het heen gaat. Dat we collectief leren waarnemen wat er speelt, in plaats van het te dwingen in onze categorieën. Dat we sturen op de kwaliteit van de relaties, de gedeelde aandacht, de bereidheid om niet te weten. Dat we mensen, onszelf inbegrepen, uitnodigen tot persoonlijke transformatie, omdat collectieve verandering nergens anders begint dan daar.

Het is niet zachter omdat het comfortabeler is. Het is zachter omdat het waarachtiger is. En het is radicaal, omdat het ons confronteert met de vraag die we het liefst overslaan. Ben ik bereid mezelf onderdeel van het probleem te maken, voordat ik mezelf onderdeel van de oplossing noem?

Ik weet het antwoord niet voor iedereen. Voor mezelf is het de enige eerlijke plek om opnieuw te beginnen.



Something Softer

Met dank aan Miriam van der Lubbe (essay op designboom, mei 2026) en Otto Scharmer (Theorie U).

1. Paul Iske, met wie ik bij de ABN AMRO Dialogues Incubator samenwerkte. Eigentijdse echo van Georg Christoph Lichtenberg. *"Ich kann freilich nicht sagen, ob es besser werden wird wenn es anders wird; aber so viel kann ich sagen, es muß anders werden, wenn es gut werden soll."* (*Sudelbücher* K 293, 1793–1796).