

MARTIJN DAALDER

HET ENE *ECOSYSTEEM* IS HET ANDERE NIET

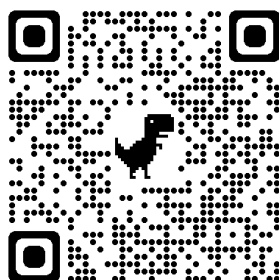
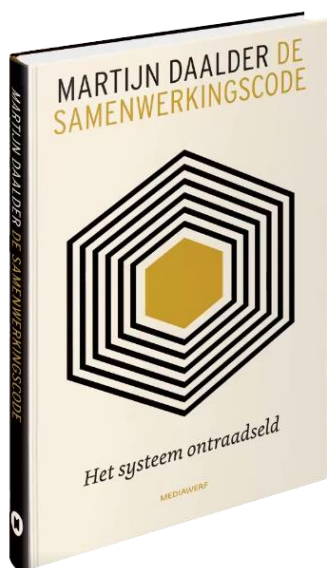
Ecosystemen zijn hot. Letterlijk en figuurlijk.

Het enthousiasme is groot als we met een impact ecosysteem weerbarstige maatschappelijke vragen willen aanpakken. Maar wat bedoelen we met dat woord? En hoe ziet zo'n ecosysteem er dan uit?

Wie de zaken systemisch aan wil pakken kijkt voorbij het proces. Als niet duidelijk is met welke systemen we aan de slag willen dan wordt de goede wil van vandaag het probleem van morgen. Een analyse en zes praktische systeemtips aan de hand van twee bijzondere voorbeelden.



Het systeem ontraadseld



Martijn Daalder is een expert op het gebied van systeemanalyse en samenwerkingsverbanden. In zijn boek *De Samenwerkingscode* biedt hij een framework om samenwerkingsverbanden te beschrijven, te onderscheiden en te beoordelen. Hij is de eerste om toe te geven dat in een volgende editie meer aandacht besteed moet worden aan de verschillende typen netwerken.

Dit artikel is geschreven op uitnodiging van Kirkman en <https://impactecosysteem.nl/>. Het is daar te vinden op: <https://impactecosysteem.nl/het-ene-ecosysteem-is-het-andere-niet/>

Illustraties: Amber Bleeker (Kirkman)

© 2023 Martijn Daalder

Strategie van verbinding, samenwerking en vernieuwing

In de Impact Ecosysteem-aanpak gaan we samenwerken om samen het initiatief te nemen voor een diepgaande transitie of vernieuwing. Het bijzondere is dat we van begin af aan vertrouwen op gerichte actie en samenwerking van partijen, die we nog helemaal niet kennen – en misschien wel nooit zullen kennen. Dat kan ook niet, want met onze aanpak willen we het hele systeem waar we ons op richten diepgaand veranderen. Om de woorden van professor Anne-Marie Slaughterⁱ te parafraseren en aan te vullen: dit gaat om strategieën van verbinding, samenwerking en vernieuwing. En dan constateert Slaughter terecht: we weten dat ze kunnen werken, maar we missen nog steeds een gemeenschappelijk vocabulaire om die strategieën vorm te geven en te delen.

Dat vocabulaire gaat dan niet over de procesaanpak, maar juist over de systemenⁱⁱ die we willen bouwen en veranderen. De ontwikkeling van dat vocabulaire, dat instrumentarium om samen aan het werk te gaan, kunnen we het best verkennen aan de hand van twee voorbeelden.

Alcoholics Anonymous: een wonder van geleide zelfsturing

3

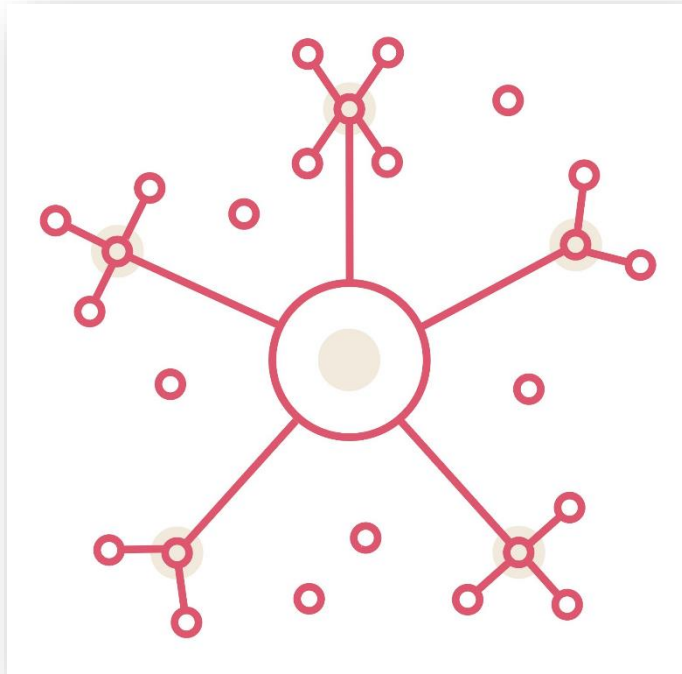
Een van de allermooiste voorbeelden is al bijna een eeuw oud. In de jaren dertig drong het besef door dat alcoholverslaving een diepgeworteld maatschappelijk probleem was, dat zich niet met eenvoudige maatregelen liet oplossen. Zo was een verbod - de Drooglegging - uitgelopen op een ontwrichtende catastrofe. In die context begon een initiatief van zelfhulpgroepen om mensen te gidsen en te steunen bij een leven van zelfreflectie en geheelonthouding. We noemen het nu Alcoholics Anonymousⁱⁱⁱ. En het heeft het leven van individuen én de wereld van hulp en zorg bij verslaving (en trouwens ook andere zorgvraagstukken) onherkenbaar veranderd.

Wat je ook vindt over de effectiviteit van de AA-methodiek, als initiatief is dit **netwerk**^{iv} een wonder van geleide zelfsturing. In de hele wereld gebruiken AA-werkgroepen dezelfde filosofie en systematiek zonder centrale organisatie of formele controle- en sturingsmechanismes. Werkgroepen zijn autonoom en kunnen in boeken en online materialen alle houvast en spelregels vinden.

Bekijk de AA nu eens als voorbeeld van een Impact Ecosysteem-aanpak.

- Een grassroots interventie gebaseerd op een schaalbaar concept voor zowel inhoud als inrichting van de lokale initiatieven en wat is uitgegroeid door een burgerbeweging.
- Een wereldwijd netwerk met een autonoom centrum en autonome lokale verenigingen en netwerken.

- Impact gericht op individueel effect én op het realiseren van een fundamenteel andere (aanvullende) wijze van hulp bij verslaving. (Peer-to-peer support groepen zijn inmiddels niet meer uit de gezondheidszorg weg te denken.)



Je kunt het netwerk van AA ook tekenen. Ik raad dat sowieso altijd aan bij dit soort onderwerpen: dat brengt veel gemeenschappelijke en tegengestelde ideeën aan het licht.

Het netwerk van AA. In jargon is dit een eenvoudig modulair hiërarchisch netwerk.

De Change Your Mind beweging: op zoek naar schaalbare concepten

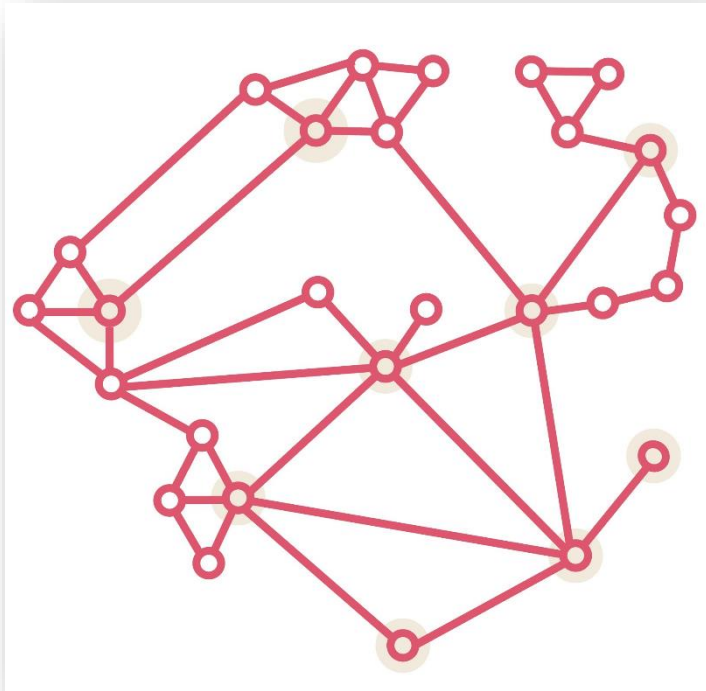
Vergelijk de AA nu met een ander voorbeeld uit de wereld van verslaving – met al even diepe en fundamentele ambities. We noemen het voor het gemak de Change Your Mind-beweging (CYM)– naar het *gamechanging* boek van Michael Pollan^v.

Dit verhaal begint in de jaren zestig als psychiaters aan de slag gaan met psychedelica. Denk aan psilocybine uit paddenstoelen of het synthetische LSD. Vroege experimenten suggereerden de mogelijkheid van een ongekend effectieve aanpak van verslaving, depressie en angststoornissen. Maar voordat het onderzoek naar therapeutische toepassing breed op gang kon komen, ontstond er een heftige tegenbeweging. Psychedelica zouden verslavende drugs zijn, een speeltje van de *counter culture*^{vi} gericht op de omwenteling van maatschappelijke verhoudingen. Er volgde een verbod op productie en gebruik: het drong de psychedelica als medicijn (en trouwens óók als genotsmiddel) grotendeels terug naar een ondergronds circuit.

Het perspectief van een effectieve behandeling van onder meer verslaving bleef echter lonken, vooral omdat de meeste andere interventies tegen verslaving en depressies weinig effect bleken te hebben. De afgelopen tien jaar zijn de psychedelica

teruggekeerd in de 'officiële' wereld van gezondheidszorg. Er zijn nu tientallen non-profit organisaties die de discussie openen, onderzoeken initiëren en conferenties organiseren. Er zijn discussiegroepen van professionals, academische trials worden breed uitgemeten en op Netflix kan je een vierdelige bewerking bekijken van Michael Pollan's *How To Change Your Mind*. En voor de goede orde: er is ook al een goed waarneembaar tegengeluid^{vii}. De beweging bloeit en het debat is gekanteld, al heeft

dat nog maar beperkt geleid tot schaalbare concepten.



Als je de CYM-netwerk(en) zou tekenen zien deze er heel anders uit dan het AA-netwerk. Dit is een mengsel van een mesh en gedistribueerd netwerk.

We bekijken de CYM-beweging weer als voorbeeld van een Impact Ecosysteem-aanpak.

Ook deze beweging is te beschouwen als een netwerk. Deelnemers beogen een fundamentele verandering van de formele verslavingszorg, instituten, onderzoek, onderwijs en (ook dat) de peer-to-peer support groepen. Dit is wel een heel ander soort netwerk dan we bij AA aantreffen. Er is een missie, maar geen eenduidig uit te rollen concept – hoewel bijvoorbeeld de MDMA behandeling van PTSS wel

heel dicht in de buurt komt. Er zijn vooral heel veel vragen. En lobby. En experimenten met onderzoeksresultaten. En debat. En inmiddels steeds meer belangstelling van gevestigde machten en instituten.

AA versus CYM

Wat een contrast tussen beide ecosystemen! De AA is een effectieve monocultuur: de methodiek schrijft het type samenwerking voor en is daar erg succesvol in. De CYM-beweging daarentegen heeft juist zeer diverse ideeën en activiteiten, waaruit steeds nieuwe initiatieven en samenwerkingsverbanden ontstaan, van informele netwerken tot strak ingerichte onderzoekscoalities^{viii}. Daarbij sluiten ook steeds meer partijen aan die zich nauwelijks bewust hoeven te zijn van hun bijdrage aan de beweging.

Kortom: Het ene ecosysteem is het andere niet. De aanpak van AA en CYM zijn heel verschillend. Je ziet er verschillende typen netwerken en verschillende effecten op het systeem dat ze willen veranderen. Als je deze voorbeelden zou vertalen naar een

Theory of Change zou je de verschillen ook direct terugzien in de verandertheorie. Welke aanpak kansrijk is hangt af van partijen, context en doelen. En andersom: wie daar niet goed over nadenkt kiest allicht een minder effectieve aanpak.

Zes tips voor praktisch systeemdenken

Wie de juiste koers wil uitzetten heeft weinig aan alleen een procesaanpak of anekdotische geleerde lessen. Je moet systemisch kijken. Wat is dat ding waarmee we aan de slag willen en dat we willen bouwen – of beter: wat zijn dat voor dingen, en hoe hangen ze samen?

Dit zijn vragen die aanleiding kunnen geven tot abstracte theoretische bespiegelingen. Die zijn soms ook nodig, maar hier vertalen we ze in zes tips voor praktisch systeemdenken.

1. Formuleer het veranderidee

Breng onder woorden wat de opgave zo ‘wicked’ maakt en waarom dat moet leiden tot een ecosystemische aanpak. Laat zien dat simpele oplossingen en interventies niet werken!

2. Beschrijf de startsituatie

Wat is je systeemanalyse, en hoe ver ben je met een oplossingsrichting? Om het concreet te maken: heb je al een uitvoerbaar concept dat je wil verfijnen maar vooral wil uitrollen? Of heb je vooral een probleem en ideeën die nog moeten worden uitgewerkt, verfijnd en getoetst?*

3. Maak enerzijds je eigen bijdrage expliciet...

Wees eerlijk over je eigen investering en rendementsverwachting. Gaat dat vooral om tijd? Neem je het initiatief en stap je daarna opzij? Wat wil je daarvoor terug? Ben je bereid alleen in actie te komen, of zoek je direct al reisgenoten? Of zie je juist een grote rol in de vernieuwing zelf en geef je het goede voorbeeld?

4. ...En benoem anderzijds wat je van andere partijen verwacht – partijen die je misschien nog niet kent.

Dat gaat niet alleen over de bijdrage, maar ook over de vorm van die bijdrage. Denk je aan een monocultuur, zoals bij de AA, en moeten ze zich vooral op de uitvoering storten? Zoek je ambassadeurs, funding, uitvoeringskracht - of gaat het je juist om de ideeën?

5. Noem dingen bij de naam, en durf te tekenen

Werken met systemen is al moeilijk genoeg. Wen jezelf aan concreet en precies taalgebruik – en vraag naar de betekenis van begrippen als je de ander niet goed begrijpt. Doe dat vooral met de grote woorden: samenwerking, netwerk, doelen en – natuurlijk – ecosysteem. En als woorden in de weg zitten, pak de stift. Teken de verandering, het systeem, het netwerk en de andere samenwerkingen.

6. Sta op de schouders van je voorgangers

Je bent niet de eerste die systeemveranderingen wil! Gebruik het bestaande instrumentarium dat je voorgangers voor je hebben klaargezet. En dan vooral de verandertheorie (of Theory of Change). Doe dat niet als verplicht nummer, maar oprecht en met anderen. En als je de eerste vijf punten ter harte hebt genomen, dan ben je al behoorlijk op weg.

Wie zich geconfronteerd ziet met wicked problems kan te maken krijgen met verlamming. Want als je het beeld niet compleet hebt – en dat lukt eigenlijk nooit – is het dan wel verantwoord om in actie komen en andere mee te nemen in jouw initiatief? Zijn de risico's niet te groot, te onoverzichtelijk? Met bovenstaande stappen maak je het systeeminzicht weer de basis voor gezamenlijke actie en gezamenlijk steeds beter begrijpen hoe een complexe en dynamische werkelijkheid in elkaar steekt.

ⁱ Lees bijvoorbeeld de recensie op: <https://www.foreignaffairs.com/reviews/capsule-review/2017-04-14/chessboard-and-web-strategies-connection-networked-world>

ⁱⁱ Er wordt heel veel geschreven over systemen. Donella Meadows staat vrijwel altijd aan de bron van het denken. Dit is misschien wel de meest invloedrijke oertekst over systeemverandering: <https://donellameadows.org/archives/leverage-points-places-to-intervene-in-a-system/>

ⁱⁱⁱ <https://aa-netherlands.org/>

^{iv} Wie systemisch kijkt moet woorden consequent gebruiken, juist als het gaat om samenwerkingsverbanden. Dat is het onderwerp van De Samenwerkingscode. www.samenwerkingscode.nl

^v https://en.wikipedia.org/wiki/How_to_Change_Your_Mind

^{vi} De criminalisering psychedelica en behandeling van Timothy Leary (die van tune in, turn on, drop out, en een van de oervaders van wat nu de counter culture heet) is inmiddels breed beschreven. Lees het lemma op wikipedia (https://en.wikipedia.org/wiki/Timothy_Leary) of zijn autobiografie Flashbacks.

^{vii} Luister en lees bijvoorbeeld:

<https://www.vice.com/nl/article/4ax74m/psychedelische-hype-ggz>

<https://open.spotify.com/show/7dj2XnCMxGpK8W3tGWjiqw?si=XVKPOGPvRuqEeXRDopVtWw>

^{viii} <https://www.umcg.nl/-/medisch-wetenschappelijk-onderzoek/psilocybinestudie>
<https://open-foundation.org/ecnp-conference-an-overview-of-recent-psychedelic-research/>

En international begint het netwerk te verdichten: kijk naar de gelijkenis tussen het Europese open en het Amerikaanse Maps

<https://maps.org/about-maps/mission/>

<https://open-foundation.org/about/mission/>