

VERSCHILLEN TRANSFORMEREN NAAR NIEUWE HANDELINGSRUIMTE

EENVOUDIGE
METHODIEKBESCHRIJVING
SYSTEEMDIALOOG



ALLES IS
GEZONDHEID

INLEIDING

Wat is het?

Een Systeemdialog is een open, onderzoekende werkvorm, bedoeld om nieuwe ontwikkelruimte te vinden. Je onderzoekt vanuit de verschillende perspectieven schuurplekken en successen. Zo ontdek je wat ieder helpt of hindert en welke factoren of aannames dat veroorzaken. Je brengt (alternatieve) speelruimte in beeld en bepaalt de volgende stappen voor ontwikkeling.

Hoe is het ontstaan?

De methodiek Systeemdialog is ontwikkeld vanuit het initiatief *Financieren vanuit de bedoeling*. Een open leercommunity van mensen uit alle lagen van gezondheid, ondersteuning en zorg. Van inwonersinitiatief tot systeempartij. Met als ambitie om het systeem van gezondheid, ondersteuning en zorg weer te laten **werken vanuit de mogelijkheden en behoeften van de mens en haar omgeving**. Gesteund door financiering die dat bevordert.

Inwonersperspectief

We ontwikkelden de methodiek Systeemdialog om de verschillende perspectieven van alle betrokkenen recht te doen en als kracht te benutten. Met als specifiek aandachtspunt een werkwijze waarbij het inwonersperspectief gelijkwaardig aan tafel zit. Een Systeemdialog helpt de betrokken spelers beter zicht te krijgen op de samenhang en werking van complexe maatschappelijke

vraagstukken, om vanuit die inzichten alternatieve handelingsruimte te vinden.

De Systeemdialog is tot nu toe toegepast bij opgaven rond gezondheid, ondersteuning en zorg, maar is ook geschikt voor analyse en ontwikkeling van andere complexe maatschappelijke opgaven.

Waarom een systeemdialog?

Gezondheid, ondersteuning en zorg vormen samen een Complex Adaptief Systeem (CAS): een voortdurend veranderend netwerk van mensen, organisaties en structuren zonder duidelijke grenzen, waarin alles met elkaar samenhangt en invloed op elkaar uitoefent.

Verandering komt niet van bovenaf, maar door mensen met nieuwe inzichten die daarnaar durven handelen. Om die ruimte te scheppen, is inzicht in het geheel nodig. Systeemdialog is daarvoor een instrument. De dialoog brengt alle betrokken perspectieven samen, om gezamenlijk patronen te herkennen en nieuwe inzichten te ontwikkelen. Inzichten die leiden tot gedragen oplossingen en duurzame verandering, juist omdat iedereen wordt gehoord en zich betrokken voelt.



Doelen van de systeemdialog

1. Grip op complexe praktijkdilemma's via:

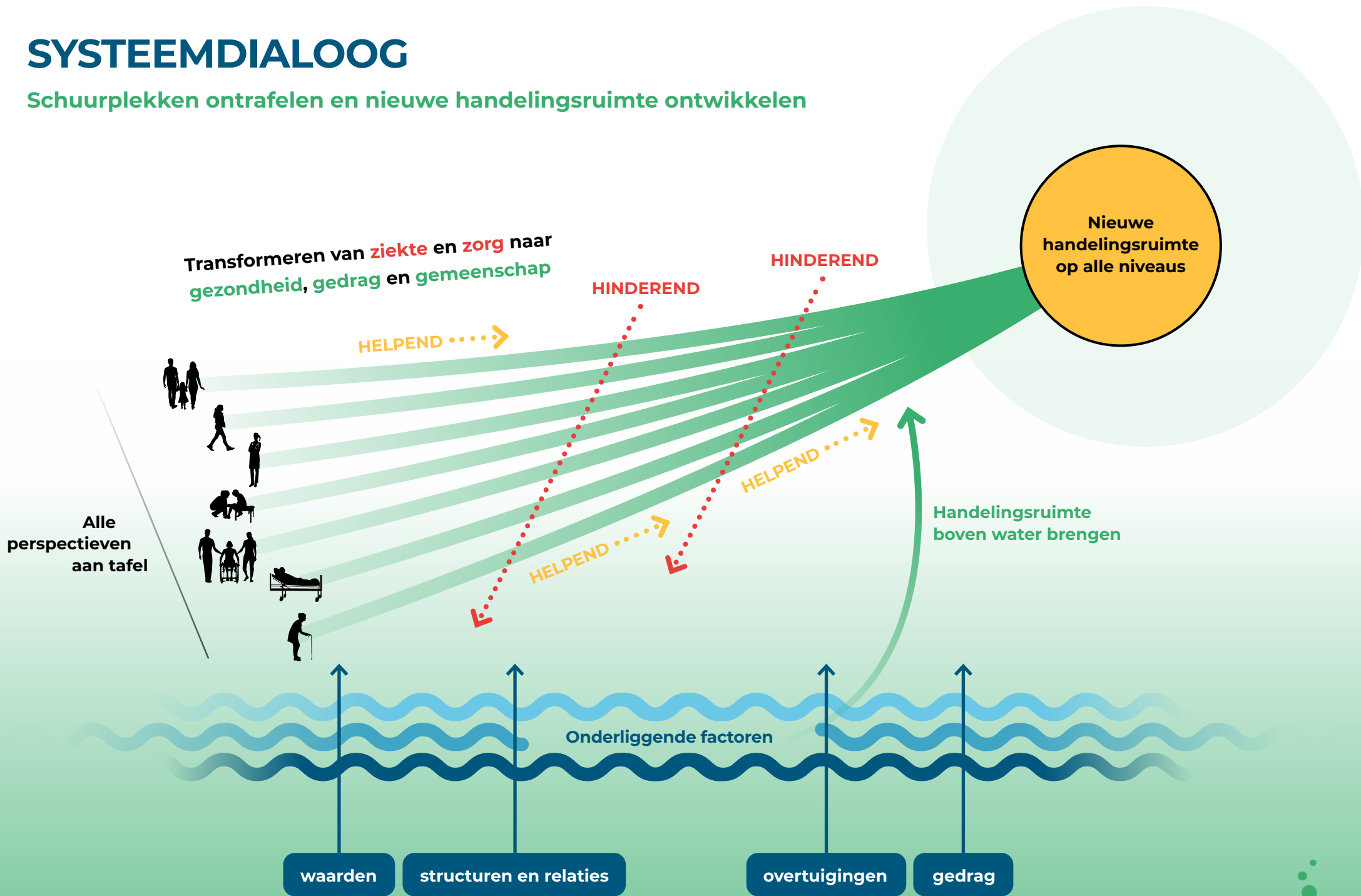
- ontleden van de dilemma's en krachten (wat helpt of hindert, wat zijn oorzaken);
- inzicht in eigen en elkaars perspectieven, achtergronden en overtuigingen;
- Ontwikkelen van nieuwe gezamenlijke perspectieven en handelingsruimte.

2. Vervolgacties:

- gezamenlijk nieuwe richting en acties bepalen;
- inzichten meenemen in ieders eigen praktijk.

SYSTEEMDIALOOG

Schuurplekken ontrafelen en nieuwe handelingsruimte ontwikkelen



RANDVOORWAARDEN VOOR EEN SUCCESVOLLE SYSTEEMDIALOOG

1. Aanvaard de complexiteit

- Neem de complexiteit als realiteit. Het systeem van gezondheid, ondersteuning en zorg is het resultaat van het samenspel tussen alle betrokkenen: van uitvoering tot beleid, van onderzoek tot politiek, van inwoner tot toezichthouder.
- Elk perspectief (*inwoners, professionals, organisaties, onderwijs & wetenschap, systeempartijen*) bevat een stukje van de realiteit in een specifieke context. Ieder perspectief is dus nodig om grip te krijgen op het geheel.
- Er is geen goed of fout: alles is ooit met een bedoeling ontworpen, passend bij een bepaalde tijd. De opgave is nu om veranderingen aan te brengen die passen bij de komende tijd.
- Onze wereld zit vol polariteiten: tegenovergestelde, maar onderling verbonden krachten of waarden. Polariteiten zijn niet te overwinnen door één kant te kiezen, maar door te transformeren naar antwoorden die recht doen aan die spanning.

2. Mensen maken het verschil

- Verandering begint bij mensen die anders durven denken en handelen.
- Ieder van ons kan kiezen: kijk ik naar mogelijkheden, of kijk ik naar beperkingen?

- Fundamentele verandering ontstaat doordat mensen in beweging komen. Ieder doet dat op zijn/haar moment. Je kunt het stimuleren, maar niet afdwingen.

3. Mét de samenleving ontwikkelen

- De grote opgave voor gezondheid, ondersteuning en zorg is een beter samenspel met inwoners: aansluiten op de mogelijkheden en eigen inspanningen van inwoners en hun omgeving.
- Bij een Systeemdialoog staat dat samenspel met de eindgebruiker centraal. Het perspectief van de inwoner/gemeenschap zit dus altijd aan tafel.

4. Respect voor elkaars perspectief

- De dialoog vraagt om openheid, nieuwsgierigheid en ruimte om te twijfelen.
- Elkaar echt begrijpen begint met respect voor elkaars context en verhaal.

UITVOERING / VOORBEREIDING

Inhoud

- Met een Systeemdialogo wil je belemmerende denkpatronen en structuren doorbreken. Het is een spel tussen meebewegen met verwachtingen en andere perspectieven zichtbaar laten worden. Dit vraagt tijd, aandacht en voorbereiding met betrokkenen.
- Een Systeemdialogo levert het meeste op wanneer een praktijkdilemma centraal staat waar mensen tegenaan lopen. Wanneer de oplossing ervan bijdraagt aan de bredere ontwikkelrichting voor gezondheid, ondersteuning en zorg: meer invloed van inwoners op hun eigen leven en ondersteuning en zorg die daarop aansluiten.
 - *Niet: hoe werken wij beter samen?*
 - *Maar: hoe draagt onze samenwerking bij aan meer grip van inwoners op uitdagingen in hun leven?*

Praktijk

- Een Systeemdialogo kan met een grote groep worden georganiseerd.
- Voor de verdiepende gesprekken is een groepsgrootte van ± 10-12 personen ongeveer het maximum. Dat vraagt bij grotere groepen een uitsplitsing in meerdere gespreksgroepen, die op verschillende momenten met elkaar uitwisselen (stap 5).
- Benodigheden:
 - *Tafels met blanco flapovervellen of A0-formaat*
 - *Post-its + doorzichtig plakband*
 - *Stiften (duidelijker dan pennen)*
 - *Schilderstape om opbrengsten aan de muur op te hangen*

DE BIJEENKOMST – STAP VOOR STAP

Stap 1: Uitleg en check-in (15-30 min)

- Uitleg over het doel van de bijeenkomst
- Uitleg over systeembenadering en randvoorwaarden (openstaan voor elkaars perspectief)
- Check-in: Met een goede check-in betrek je mensen persoonlijk bij het onderwerp en krijg je al zicht op hoe mensen zich tot het dilemma verhouden.
- Een check-in kan bestaan uit twee of meer vragen. Eén vraag gaat altijd over emotionele aspecten die een rol kunnen spelen bij deelnemers. De andere vraag kan gaan over de inhoud. Bij groepen tot 12 personen kan ieder kort individueel zijn/haar antwoorden inbrengen in de groep. Bij grotere groepen is het beter op te splitsen en kort te opbrengsten in de grote groep te delen.
Vat als begeleider altijd de check-in samen: 'Ik hoorde jullie de volgende dingen naar voren brengen' en vraag of er nog aanvullingen op je samenvatting zijn. Zo voelt iedereen zich vanaf het begin gehoord.

Stap 2: Het dilemma (15-20 min)

- Iemand brengt een praktijkdilemma in (max. 8 minuten)
- De groep stelt verhelderende vragen
- Begeleider bewaakt gesprek, houdt perspectief eindgebruiker in de gaten en stelt zo nodig aan het eind het dilemma bij.

Stap 3: Eerste reflectie (5-10 min)

Iedereen schrijft op post-its:

- Wat helpt of hindert in het dilemma van de inbrenger?
- Wat helpt of hindert mij vanuit mijn eigen invalshoek om bij te dragen in de richting van de gezamenlijk ambitie?

DE BIJeenKOMST – STAP VOOR STAP

Stap 4: Clusteren (30-45 min)

- Inhoud post-its worden één voor één, kort gedeeld en geclusterd op een groot vel papier. Begeleider vraagt na iedere post-it om het toevoegen van een inzicht dat relatie heeft met de vorige inbrenger. Als dat niet zo is, komt er een nieuw onderwerp. Zo worden de post-its vanaf het begin door de deelnemers zelf geclusterd. Zet een naam/omschrijving bij de clusters.
- De begeleider helpt verhelderen (doorvragen), verbanden zichtbaar maken en clusteren.
- Kijk aan het eind van deze stap met de deelnemers van een afstandje naar de geclusterde post-its. Wat valt op? Moet er nog iets toegevoegd worden?

Stap 5: Onderliggende oorzaken zichtbaar maken (45-60 min)

- Bekijk de helpende en remmende factoren op de vier onderliggende krachtenvelden en zet op post-its:
 - *Waarden (begrijpen we elkaar, kijken we op dezelfde manier naar mensen, is wat voor ons belangrijk is hetzelfde of verschillen we daarin?)*
 - *Structuren (wetten, (financierings-)kaders, de manier waarop we ons georganiseerd hebben)*
 - *Overtuigingen (vooronderstellingen en verwachtingen)*
 - *Gedrag (helpt of hindert ons eigen handelen of dat van een ander?)*
- Deel, groepeer en licht de post-its op een nieuw vel bij waarden, structuren, overtuigingen en gedrag. De begeleider houdt verbanden in de gaten, zorgt dat iedereen aan de beurt komt, en zorgt samen met deelnemers voor de analyse. Wat valt op?
- Laat iedere betrokkene eigen kennis en perspectieven inbrengen. Zo ontstaat het gesprek over de vier krachtenvelden en ontdekken we een nieuwe kijk op dezelfde situatie en kaders.
- Sluit deze stap af met gezamenlijke conclusies: wat hebben jullie gezien en ontdekt? Benoem en noteer de eventuele handelingsruimte die zichtbaar is geworden.

Stap 6: Groepen delen tussenstand (20 min)

- Als er meerdere groepen zijn, presenteert elke groep kort de opbrengsten.
- Andere deelnemers stellen verhelderende vragen en hebben de ruimte om aanvullende kennis toe te voegen.

Korte PAUZE

Thee, koffie, ontmoeting. Vellen met post-its ophangen en uitwisselen met andere groepen.

PAUZE

Lunch

DE BIJEENKOMST – STAP VOOR STAP

Stap 7: Handelingsruimte maken (30-45 min)

- Iedereen schrijft op: (+ 10 minuten):
 - Welke inzichten wil ik de inbrenger meegeven?
 - Welke inzichten heb ik opgedaan voor mezelf?
- Twee rondes:
 1. Tips voor de inbrenger. Wat draagt bij aan het handelingsperspectief van de inbrenger van het dilemma? De inbrengen kan hierop reageren. (± 5-10 minuten).
 2. Inzichten voor jezelf. Uitwisselen: wat neemt iedereen mee? (± 5-10 minuten).

Stap 8: Vervolgstappen bepalen

Deze stap kan variëren. Het is afhankelijk van de context van de bijeenkomst. Bij een bijeenkomst met deelnemers die niet met elkaar samenwerken, wordt de korte vervolgopdracht individueel. (max. 5 min)

- Schrijf op post-it: wat ga ik in de praktijk doen met de inzichten die ik heb opgedaan?
- Iedere deelnemer deelt diens volgende stap.

Afronden / check out:

Ideeën voor check-out-vragen:

- Wat heeft je geraakt?
Hoe zit je erbij?
- Geef een cijfer en één woord voor deze bijeenkomst.

Of collectief:

- Gezamenlijke werkafspraken maken
- Vervolgafpraak plannen
- Tips of opmerkingen?

ACHTERGROND EN INSPIRATIEBRONNEN

De methodiek Systeemdialoog is ontwikkeld door Hilbrand Jacobs. Gebaseerd op eigen praktijkervaring bij het begeleiden van maatschappelijke ontwikkelprocessen en kennis over Complex Adaptieve Systeembenadering en Systeemdenken. De feedback van deelnemers en medeorganisatoren van *Financieren vanuit de bedoeling* hebben geleid tot het verder uitwerken en verfijnen. Bijzondere dank aan Margriet de Jager en Sabina van der Veen, die bijeenkomsten van *Financieren vanuit de bedoeling* mee hebben begeleid.

Systeemdialoog gaat uit van het volledig eigenaarschap van de betrokkenen zelf en het tempo wat daarbij hoort. Het wijkt dus bewust af van bekende vormen van Systeemanalyse en Systeemontwerp waarin onderzoekers of designers analyses maken, verifiëren en voorstellen voor verbetering ontwerpen.

Hieronder een aantal publicaties om je te verdiepen en te laten inspireren:

- *Netwerken met energie*, Eelke Wielinga & Sjoerd Robijn, 2018. Scriptum
- *Systems thinking for social change*, David Peter Stroh, 2015. Chelsea Green Publishing
- *System Practice*, THE OMIDYAR GROUP
- *Samen aan de bal*, Louis Overgoor / Hilbrand Jacobs, 2022. Bettery Institute
- *Impact*, Peter van der Wel en Stefan Stroet, 2016, Aspect
- *De beleidsbubbel*, Marije van den Berg, 2023, Verhaal met impact
- *Verdraaide organisaties*, Wouter Hart en Marius Buiting, 2020, Boom

- *Now we're talking!*, Frank Weijers, 2023, Spelen met ruimte
- *Theorie U*, C. Otto Scharmer, 2011, Christofoor

Over deze publicatie

Deze publicatie is het resultaat van jarenlange samenwerking tussen Alles is Gezondheid met Hilbrand Jacobs. Alles is Gezondheid is mede-initiatiefnemer en financier van het initiatief *Financieren vanuit de bedoeling*, dat de aanleiding en de experimenteerplek was voor het ontwikkelen van Systeemdialoog.

Lees via de QR-code (klik of scan) meer over *Financieren vanuit de bedoeling*:



Het Ministerie van VWS heeft de beschrijving van deze methodiek financieel mogelijk gemaakt. De methodiek is vrij te gebruiken.

Meer informatie en verdieping

Hilbrand Jacobs
06 1343 4403
hilbrand@systemdialoog.nl
www.systemdialoog.nl



Hilbrand Jacobs

Procesbegeleider en
systeemverbinder



DOE JE MEE?

www.allesisgezondheid.nl

info@allesisgezondheid.nl



ALLES IS
GEZONDHEID