



verslag Verdiwel College

“Systemisch werken aan complexe veranderingsprocessen”

door Marijke Spanjersberg,

in de Mathildezaal van De Observant, Stadhuisplein 7, op woensdagmiddag 6 maart 2019.

Voorafgaand aan het Verdiwel College heeft voorzitter Greet Bouman een groep nieuwe leden en belangstellenden voor het lidmaatschap vertelt over de doelstellingen en activiteiten van Verdiwel. Veel nieuwe gezichten dus! Na een voorstelrondje gaat het programma van start. Marc Schats houdt een pitch over Positieve Gezondheid in de praktijk en daarna volgt het Veridwel College van Marijke Spanjersberg.

Pitch

“Healthy Life: implementatie concept Positieve Gezondheid in Sittard-Geleen”

Door Marc Schats, voorzitter Raad van Bestuur van de PIWGroep. Deze pitch is bedoeld als follow-up van de Verdiwel Lezing “Positieve Gezondheid organiseren” door Machteld Huber.

De PIWGroep kan in de werkpraktijk goed uit de voeten met het concept van Positieve Gezondheid van Machteld Huber. De belangrijkste elementen van “Healthy life” zijn voldoende beweging, verantwoorde voeding, genoeg slaap, persoonlijke groei en ontwikkeling, zelfbewustzijn, samenwerking en nuttig bezig zijn. De nadruk ligt dus op gezond gewicht. ‘Wij bieden leefstijlcoaching en beweegcoaching aan,’ vertelt Marc Schats. ‘bovendien organiseren we groepsactiviteiten voor kinderen en kwetsbare volwassenen. Die voeren we uit in samenwerking met het Institute for Positive Health (IPH).’

De vijf stichtingen Partners in Welzijn, Ecsplora, Spelenderwijs, Centrum voor jeugd en gezin Westelijke Mijnstreek en het Knooppunt informele zorg vormen samen de PIW-groep, die in totaal



375 betaalde medewerkers heeft en meer dan honderd inhuurkrachten. ‘Samen sterk in sociaal werk’ is het motto van de organisatie. ‘Op één A4 hebben wij ons meerjarenbeleidsplan weergegeven,’ zegt Schats. In het oog springend is het “Omdenk kader” met thema’s als ‘van overheid naar samenleving’, ‘van vangnet naar springplank’, ‘van speciaal naar normaal’, ‘van individueel naar collectief’ en ‘van beperking naar talent’.

Healthy Life is een multidisciplinaire ketenaanpak. Deelnemers worden gestimuleerd een buddy mee te nemen: een vriend, familielid of een buurman die hen stimuleert en de deelnamedrempel verlaagt. De arrangementen omvatten combinaties van individuele leefstijlcoaching en beweegcoaching en groepsactiviteiten. Daarnaast zijn er programma’s voor kinderen om hen een gezonde en actieve leefstijl aan te leren. Daarbij gaat het niet alleen om sport en bewegen, maar ook om gezonde voeding. Bovendien worden buurten spelvriendelijker gemaakt.

In 2018 is de aanpak uitgerold in Sittard-Geleen en in Stein. Vanuit de eerstelijns zorg zijn dat jaar 450 mensen doorverwezen naar Healthy Life. ‘Wij hebben praktijkondersteuners jeugd,’ vertelt

Schats. 'Huisartsen verwijzen nu vaak naar onze praktijkondersteuners in plaats van naar de jeugdzorg. Dat levert de gemeente een besparing van acht ton op!'

In 2018 waren er 250 volwassen deelnemers in 20 groepen. Dit jaar gaan vindt de aanpak eveneens plaats in Maasgouw en Roermond en worden gesprekken gevoerd met andere belangstellende gemeenten. De vorderingen worden wetenschappelijk gevolgd door de Universiteit Maastricht, Fontys Sporthogeschool en het IPH.

Pamela van der Kruk van Stg. Welzijnswerk Sliedrecht vertelt dat haar gemeente en samenwerkende organisaties een sociale kaart in de vorm van Machteld Hubers spinnenweb hebben ingevuld. Basisscholen doen ook mee met de aanpak. Kinderen hebben een op kinderen toegesneden spinnenweb ingevuld.

Roel Terwijn zegt dat Positieve Gezondheid ook in Voorst leeft. 'Als basis voor de programmalijn leefbaarheid en gezondheid, inclusief buurtbemiddeling. Vanuit Positieve Gezondheid maak je makkelijk verbindingen met leefstijl en gedrag.'

Kees Neefjes memoreert dat de helft van de gemeenten het concept Positieve Gezondheid als fundament voor hun sociaal beleid gebruiken. De provincies Friesland, Groningen en Limburg stimuleren al hun gemeenten dat te doen.

Verdiwel College

"Systemisch werken aan complexe veranderingsprocessen"

Door Marijke Spanjersberg, mede auteur van "Systeemdenken in de praktijk; de kunst van het verbinden". Ze is psycholoog en werkt als programmanager bij het SIOO en als docent bij The Lime Tree.

Greet Bouman volgde een opleiding aan de Avicenna Academie voor Leiderschap. 'Op de dag dat Marijke Spanjersberg een workshop verzorgde, was ik op de afscheidsreceptie van Paul Blokhuis. Hij was wethouder in Apeldoorn en is nu staatssecretaris bij VWS. Ik hoorde hele goede reacties op die workshop van Marijke. Haar boek is een aanrader! Een goede analyse met herkenbare cases.'



Paradigma systeemdenken

Marijke Spanjersberg is gespecialiseerd in de systeemtheorie en vinden van oplossingen waar samenwerking schuurt: bij moeizame veranderingsprocessen, bij wankelend vertrouwen in de lijn, bij teams waar de rek eruit is en bij haperende collegiale samenwerking. 'Ik werk voor organisaties waar "gedoe" is,' vertelt Spanjersberg. 'Er zit een fundamentele fout in ons denken over leiderschap en effectief functioneren. Als er problemen zijn, gaan we gewoonlijk op zoek naar de oorzaken daarvan. Dan gaat het al gauw om schuld en kom je in situaties van ontkenning, duiken, coalities sluiten en meppen. Vanuit een streven naar beheersing en controle en consensus op inhoud. Maar mensen willen geen schuld.'

Het systeemdenken heeft een heel ander paradigma. 'Systemen hebben een eigen dynamiek,' zet Spanjersberg uiteen. 'We zoeken naar patronen in de organisatie of in een team en proberen die

zichtbaar te maken. De wijsheid zit in het systeem en niet bij experts. We werken vanuit gemeenschappelijke betekenisgeving, maar streven niet naar consensus op inhoud. Er is ruimte voor verschillende opvattingen en we maken verschillen hanteerbaar. Een vitaal systeem accommodeert verschillen!'

Spanjersberg definieert een systeem als 'een organisatie of netwerk, afdeling of wijkteam van mensen die iets met elkaar hebben en dat schade ondervindt als mensen daar uit stappen. 'Het gaat

altijd over mensen die een relatie met elkaar hebben. Klanten van de supermarkt vormen geen systeem, die samenhang is te vrijblijvend.'

In het uitvoerend sociaal werk wordt de systeemtheorie ook gebruikt, met name in het maatschappelijk werk. Een gezin is ook een systeem, waarin elk gezinslid een positie heeft en gedragspatronen te herkennen zijn.

Intro systeemdenken

Wat is het niet

- Zoeken naar de oorzaak voor het probleem
- Zoeken naar de oplossing
- Streven naar beheersing en controle
- Streven naar consensus op inhoud
- Grootschalig en planmatig veranderen
- De wijsheid zit bij experts
- Veranderen met behoud van eigen frame

Wat is het wel

- Patronen zichtbaar maken
- Zoeken naar wat nu en morgen werkt voor het systeem als geheel
- Creëren van een nieuw perspectief, een nieuw verhaal
- Ruimte maken voor verschil met een balans voor geven en nemen
- Veranderen op menselijke maat via relaties tussen mensen met een naam en een gezicht
- De wijsheid zit in het systeem
- Veranderen begint met een nieuw frame

Deelnemers herkennen het linker rijtje uit het bovenstaand overzicht. 'De druk ligt links,' zegt Bart van der Neut. 'Aan de linkerkant organiseer je je opdracht, samen met je partners, dat wil je zichtbaar maken en dan zit je aan de linkerkant,' zegt Inge Wellecommé. 'Links zit je met je gemeente, als je duidelijk maakt wat de uitkomsten van het sociaal werk zijn,' zegt Rita Kruik. 'En rechts is het organisch denken. Daar gebeuren mooie dingen.' 'We hebben te weinig woorden voor de rechterkant,' zegt Gerard Boekhoff. 'We zitten met een paradigma squeeze,' concludeert Spanjersberg. 'Je wilt rechts zitten, maar met je opdrachtgevers zit je aan de linkerkant.'

Gevangen in herhaling

Hoe herkenbaar het linker rijtje ook is, niet alles is maakbaar, betoogt Spanjersberg. 'Het systeemdenken weerstaat utopisch denken. Je kunt de ambitie hebben om het ziekteverzuim in een jaar met twee of drie procent te verlagen, maar of dat echt gaat lukken is de vraag. Utopische doelen zetten systemen onder druk.'

De systeemtheorie erkent de beperkingen van onze macht en inzet en kijkt naar context, structuur, relaties en samenhang en is gericht op het leren hanteren van complexiteit en het creëren van verbinding tussen verschillen. Er is veel onderzoek gedaan naar vitale samenwerking. Die kenmerkt zich volgens Spanjersberg door een helder en betekenisvol doel, een open communicatie, een flow in menings- en besluitvorming en een oriëntatie op optimale output. Verder kenmerkt vitale samenwerking zich door een positieve houding en sfeer, open grenzen, flexibiliteit en oog voor herkenning en erkenning.

Overall waar mensen samen iets willen realiseren, zie je een systeem dat je kunt verbeelden als een driehoek met drie dimensies: in de punt doel en vakinhoud, daaronder speelveld en spelregels en in de basis individuen en



het relatienetwerk. In een goed functionerend systeem is het doel voor iedereen betekenisvol, zijn spelregels eerlijk en transparant en is het relatienetwerk vitaal.

Systemen komen onder druk te staan als doelen als utopisch of toxisch worden ervaren. Of als de spelregels onduidelijk of oneerlijk zijn of zelfs ontbreken. Ook oorzaak-schuld-redeneringen en paradoxale boodschappen zetten systemen onder druk.

'Als systemen onder druk staan, zie je vaak dat ze in herhaling vallen,' zegt Spanjersberg. 'Nog harder werken, nog beter uitleggen. Jij moet meer verantwoordelijkheid tonen. Of: Jij moet meer leiderschap tonen. Kortom: meer van hetzelfde, op individueel en op collectief niveau. Je kunt ook gevangen zitten in het middenstuk. Dan gaat de energie zitten in meer spelregels en dat eindigt in: afspraak is afspraak! Of er is onenigheid over het doel. Dan worden visie en missie herijkt. Herhaling en meer van hetzelfde kunnen leiden tot drukverlaging. Daarmee wordt het probleem niet opgelost. Maar herhaling kan ook het begin zijn van iets nieuws. Als men besluit: we gaan er anders naar kijken, we gaan het anders doen.'

Naar een nieuwe, gezamenlijke waarheid

Een van de belangrijkste kenmerken van de systeemtheorie is dat men niet kijkt naar wat er in mensen, maar wat er tussen mensen gebeurt. 'Dat zie je ook in de systeemtheorie op het niveau van een gezin. Als vader en moeder relatieproblemen hebben, gaat een kind lastig gedrag vertonen. Gevolg is vaak dat vader en moeder samen gaan kijken hoe ze dat gedrag aan moeten pakken. Door dat lastig gedrag van het kind komen vader en moeder weer dichterbij elkaar.'

Om te analyseren wat er tussen mensen gebeurt, kun je onderlinge relaties in kaart brengen. In een tekening kun je dan zichtbaar maken waar relaties goed, redelijk, ambivalent, matig of conflictueus zijn. 'Volgens de systeemtheorie moet je alles tekenen,' zegt Spanjersberg. 'Dan kun je bijvoorbeeld zien met wie de directeur-bestuurder wel en met wie zij niet goed overweg kan. Vervolgens kun je alle partijen aan tafel rond de tafel uitnodigen om een probleem te analyseren en aan te pakken.'

Waarbij we nogmaals benadrukken: ga niet op zoek naar oorzaken en schuld, maar zoek naar patronen. Voorbeelden van patronen zijn controleren versus autonomie, grote lijnen versus details, zakelijk versus mensgericht, structuur versus flexibiliteit, ervaring versus frisse blik, gas geven versus

remmen en versterken versus dempen.

Spanjersberg gaat in gesprek met Bart van der Neut, die een concrete casus inbrengt over vijf organisaties voor sociaal werk. Van der Neut vertelt wie goed met elkaar overweg kunnen en waar spanningen zitten. Spanjersberg stelt vragen als: Wie is het meest bevriend met wie? Waar zit de grootste spanning? Welke herhalingen zie je? Hoe



reageert 4 op 2? Wie voelt zich daar verantwoordelijk voor? Zij zet dat allemaal in een tekening, zodat het systeem en daarmee ook het probleem zichtbaar wordt.

Vervolgens gaan deelnemers in groepen met elkaar aan de slag met casuïstiek die zij ter plekke inbrengen. Zo oefenen zij met het systeemdenken. Greet Bouman sluit de workshop af met de verzuchting dat je ook twee dagen met zulke opdrachten aan de slag kunt. 'Op die manier kun je met elkaar zoeken naar een gezamenlijke, nieuwe waarheid!'