

# Dilemmalogica in de praktijk

**Hoe om te gaan met dilemma's teneinde het probleemoplossend vermogen in een groep (waar tussen de deelnemers dilemma's spelen) te vergroten?**

*(Hoe te helpen benoemen waar écht om gaat?)*

1

Expert: Guido Rijnja  
Vaardigheidsanalist: Max Herold

# Metaforen

- Vakken vullen
- Rizoom
- Helpen van de held
- Schild van Asterix en Obelix

- 
- *Aanleiding voor een dilemmalogica-sessie is doorgaans een verzoek van een beleidsambtenaar of bestuurder binnen de (Rijks)overheid over een vraagstuk waar betrokken actoren moeilijk uitkomen ; oplossingen of oplossingsrichtingen niet worden gezien.*
  - *Thema Dilemmalogica vloeit voort uit verzoek SGO aan Voorlichtingsraad in 2017 om advies over actieve openbaarmaking. Idee: maak eerder écht contact over de opgave, in plaats van focus op oplossingen (uitleggen en gunstig stemmen)*
  - *Guido = procesbegeleider (en kost niks 😊)*
  - *Regelmatig op aanbeveling van een ander*

# Dilemmalogica: 5 hoofdstappen

## **(H)Erkennen van het probleem**

- Stap 1: Hoe vind ik uit wat de vraag/het probleem is met de aanwezige deelnemers?
- Stap 2: Hoe vind ik uit wie er (nog meer) toe doet, 'van wie dit is?'

## **Ordenen van inzichten**

- Stap 3: Hoe vind ik uit wat de dieperliggende probleemperspectief is van elke deelnemer afzonderlijk en eventuele derden?
- Stap 4: Hoe vind ik uit waar de échte dilemma's en de 'common ground' zitten m.b.t. het op tafel liggende vraagstuk?

## **Richten van acties**

- Stap 5: Hoe help ik afspraken maken?

# Stap 1: Hoe vind ik uit wat de vraag is met de aanwezige deelnemers?

## Startpunt:

- **Bijeenkomst met betrokken actoren is georganiseerd (tijdstip, ruimte, flipover)**
- 1. **Frame** de bijeenkomst door **het (voorlopige) focuspunt te vinden**.  
Zeg: "Het eerste punt waar ik het met jullie over wil hebben is de vraag 'waar gaat dit over?'"  
\* Soms is dat van te voren gedefinieerd.
- 2. Vraag deelnemer-voor-deelnemer afzonderlijk naar **trefwoorden of eerste zinnen**.  
\* **Vraag eventueel door:** "Waar denk je aan je aan bij <trefwoord>? Wat bedoel je met <trefwoord>?"  
**Let op:** Zorg ervoor dat naar elkaar wordt geluisterd (geen discussie).
- 3. Vraag: "Wat is de **essentie** in de gemaakte opmerkingen tot nu toe? Wat is de kern? Wat valt op? Wat zijn accenten hierin? Zit er een rode draad in?"
- 4. Flipovervellen met gemaakte opmerkingen worden aan de muur geplakt ('uitgesteld').

## Feedback(check):

- \* Is er **erkenning** van de aanwezigheid van elke deelnemer **naar elkaar toe**?
- \* Voelt elke deelnemer zich **erkend in zijn aanwezigheid**?
- \* Is er **herkenning van het vraagstuk**?  
(Is het de goede vraag? 'Zo nee', dan is vraag: "Wat is het dan wel?")

# Casus 1: Trefwoorden (NB. fictief)

- ▶ Een ministerie krijgt de vraag of een implantaat dat in Duitsland uit de handel genomen is vanwege verhoogd risico op kanker, in Nederland wel toegelaten kan worden.
- ▶ De Inspectie start een onderzoek en vraagt een onafhankelijk instituut om advies. Oordeel: het betreffende hulpmiddel in Nederland kent geen vergelijkbare schadelijke effecten, en wetenschappelijk noch wettelijk gezien ligt een verbod in de rede. Ook sprake van effectiviteit bij specifieke groepen patiënten
- ▶ Onrust sluimert en er wordt een bijeenkomst georganiseerd met dilemmalogica als leidraad. Aanwezig in de bijeenkomst waren een communicatie-expert, een hoofdinspecteur, inhoudelijke experts, directeur van een beleidsafdeling. De trefwoorden en zinnen ('waar maak jij je de meeste zorgen om?') die werden genoemd waren o.a. verbieden of toelaten, eigen koers of aan anderen overlaten, ambtelijk en politiek, een te maken Kamerbrief, problemen voor leveranciers en onduidelijkheid bij artsen.

# Stap 1 (vervolg): Hoe vind ik uit wat de vraag is?

5. Vraag: "Wat maakt dit **urgent**? Waarom nu?"
6. Vraag: "Hoe **belangrijk** is het dat we dit gaan **oplossen**?"
7. Vraag: "**Waarom** dit aanpakken **met jullie**?"
8. Vraag: "Wat moet goed zijn willen we hier een succes van maken (**procesrandvoorwaarden**)?"
9. Vraag: "Wat zeggen we aan het einde van deze bijeenkomst tegen elkaar? (wens)"

**Feedback (test):** met vraag 4, 5 en 6 check je of er **momentum** bij de deelnemers **aanwezig** is om daadwerkelijk met het vraagstuk en bijbehorende dilemma's **aan de slag te gaan**.

## Exit:

- **Waarneembaar is dat deelnemers zich herkennen in de eerste formulering van het vraagstuk en de noodzaak om er mee aan de slag te gaan**

# Casus 2: Procesrandvoorwaarden

M.b.t. casus 1. Op social media waaiert al enige tijd een discussie over risico's van de hulpmiddelen: onrustige stromen zoeken een bedding, wat is wijsheid?

Er zijn **'technische' randvoorwaarden/aandachtspunten'**:

- Er geldt dat de Tweede Kamer snel geïnformeerd moet worden over de kwestie. Binnen enkele weken, synchroon aan voorlichting aan publiek en zorgverleners.
- Voor de verstrekking van dit type hulpmiddelen bestaan al voorwaarden voor verstrekking, registratie en voorlichting, die houvast bieden.
- Ontwikkelingen in de medische branche gaan snel, vinger aan de pols.
- In welke fase zitten we feitelijk?

Maar ook de vraag 'wat moet goed zijn, willen we hier een succes van maken, de **procesrandvoorwaarden**, leverde inzichten op:

- We gaan voor eensgezindheid m.b.t. wat we willen bereiken.
- We spreken af de komende tijd voortdurend 24/7 bereikbaar te zijn voor elkaar.
- Open communicatie/geen verborgen agenda's.

## Stap 2: Hoe vind ik uit wie er (nog meer) toe doet?

### Start:

- ▶ **Deelnemers herkennen zich in de eerste formulering van het vraagstuk en de noodzaak om er mee aan de slag te gaan**
- 1. Vraag: “Zijn er nog andere spelers? Wie doet er nog meer toe buiten jullie?”
- 2. Schrijf deze actoren op een flipovervel en hang dat aan de muur.
- 3. Als je vanuit deze andere spelers denkt, wat betekent dit voor het probleem/de vraagstelling en/of randvoorwaarden om tot oplossingen te komen?

### Exit:

- ▶ **Je hebt een uitgebreide stakeholderanalyse gemaakt samen met de deelnemers**
- ▶ **Je hebt een mogelijke eerste herformulering gemaakt van het vraagstuk en/of randvoorwaarden (= opnieuw contracteren)**



# Casus 3: analyse van het speelveld en hun standpunten

- Ministerie wil helderheid voor **patiënten** als het om veiligheid en effectiviteit gaat, hecht aan goede uitvoering en ook verantwoorde innovatie.
- **Zorgverleners (ziekenhuizen, chirurgen)** verlangen duidelijkheid over de verstrekking, **branchevereniging chirurgen** hecht ook aan zorg om imago van dienstverlening, zorgvuldigheid voorop.
- Er zijn Nederlanders die zich zorgen maken over het hulpmiddel, maar ook die er juist baat bij hebben. Signalen van onrust, waardoor mensen mogelijk in het buitenland gaan 'shoppen'. **Patientenorganisaties** wijzen op nuances.
- **Aanbieders** staan open voor kaders.
- **Vakmedia en ngo's** volgen de kwestie in het buitenland al enige tijd nauwgezet.
- RIVM
- .....

## Stap 3: Hoe vind ik uit wat de dieperliggende probleempceptie is van elke deelnemer afzonderlijk en eventuele derden?

### Startpunt:

- ▶ **Deelnemers herkennen zich in de eerste formulering van het vraagstuk de noodzaak om er mee aan de slag te gaan**
  - ▶ **Je hebt een uitgebreide stakeholderanalyse gemaakt samen met de deelnemers**
1. Vraag vervolgens: “Waar **verlangen** de andere **niet aanwezige afzonderlijke stakeholders** naar?”
  2. Doe vervolgens een eerste ronde inventarisatie **deelnemer-voor-deelnemer**. Vraag aan de individuele deelnemers: “Wat is **jouw verlangen** (waar verlang je naar) m.b.t. dit vraagstuk **vanuit je eigen rol?**”

*Noot MH: Waarom werkt het werkwoord verlangen beter? Een woord als **'belang'** is **statisch**. Een woord als **verlangen is hier een werkwoord**. Daarmee wordt iets dat statisch is dynamisch en krijgt **impliciete 'proces- en bewegingskenmerken'** waardoor een statische 'stuck state' flexibeler wordt en oplossingsruimte ontstaat op een minder bewust niveau.*

## Stap 3 (vervolg): Hoe vind ik uit wat de dieperliggende probleempceptie is van elke deelnemer afzonderlijk en eventuele derden?

### 4. Wat doet er écht toe?

Vul onderstaand schema (volgende sheet) in met de deelnemers i.r.t. het vraagstuk vanuit ieders perceptie. Doe dat samen, voor zover je dat kan, voor niet aanwezige stakeholders

### 5. Plak dat schema (ingevulde flipovervellen) aan de muur ('uitstallen')

## Stap 3 (vervolg 2): Hoe vind ik uit wat de dieperliggende probleempceptie is van elke deelnemer afzonderlijk en eventuele derden?

	Speler 1 (aanwezig)	Speler... (aanwezig)	Speler 1 (niet aanwezig)	Speler ... (niet aanwezig)
<b>Standpunten:</b> Wat klinkt er aan de oppervlakte?				
<b>Belangen:</b> Wat zijn de beoogde gevolgen?				
<b>Waarden:</b> Wat is voor jou belangrijk m.b.t. het vraagstuk / Wat houd je voor het goede?				
<b>Gedrag:</b> Wat is kenmerkend voor het (jullie) gedrag in de praktijk?				
<b>Voorkeuren:</b> Hoe wil je betrokken zijn/worden?				
<b>Feiten en kennis:</b> Welke kennis en cijfers zijn belangrijk? Wat zijn bestaande relevante onderzoeks-conclusies? Wat zou nader onderzocht moeten worden?				

### Exit:

- **Het probleempceptieschema is ingevuld en de verschillende niveaus ( van gedrag , waarden etc.) zijn duidelijk voor iedereen**

# Casus 4: Ingevuld schema

	Speler 1 Ministerie	Speler... Inspectie	Speler 1 Artsen	Speler ... Patiënten
<b>Standpunten:</b> Wat klinkt er aan de oppervlakte?	Veiligheid en effectiviteit voor patiënt van belang. Onrust tegen gaan. Impact voor kwaliteit van leven. Innovatie. Politieke zienswijzen?	Kwaliteit voorop. Zorgvuldig verstrekken vraagt maatwerk: arts-patiënt contact. Richtlijnen, registratie Monitoring en voorlichting	Veiligheid is groot goed. Veel in ontwikkeling. Specifieke doelgroepen. Maatwerk nodig. Goede naam branche.	Belang bij specifieke aandoe-ningen. Kijk naar huidige gebruikers. Heldere richtlijnen. Kans op shoppen over de grens.
<b>Belangen:</b> Wat zijn de beoogde gevolgen?				
<b>Waarden:</b> Wat is voor jou belangrijk m.b.t. het vraagstuk / Wat houdt je voor het goede?				
<b>Gedrag:</b> Wat is kenmerkend voor het (jullie) gedrag in de praktijk?				
<b>Voorkeuren:</b> Hoe wil je betrokken zijn/worden?				
<b>Feiten en kennis:</b> Welke kennis en cijfers zijn belangrijk? Wat zijn bestaande relevante onderzoeks-conclusies? Wat zou nader onderzocht moeten worden?				

## Stap 4: Hoe vind ik uit waar de échte dilemma's en de 'common ground' zitten m.b.t. het op tafel liggende vraagstuk?

### Startpunt:

- **Het probleemperceptieschema is ingevuld en de verschillende niveaus ( van gedrag , waarden etc.) zijn duidelijk voor iedereen.**

1. Vraag, kijkend naar het probleemperceptieschema, stel vragen als:

#### **Probleem(formulering)**

- \* Waar zit de spanning?
- \* Waar zit het probleem?
- \* Waar zoeken we allemaal naar?
- \* Opnieuw: Wat is het échte probleem?

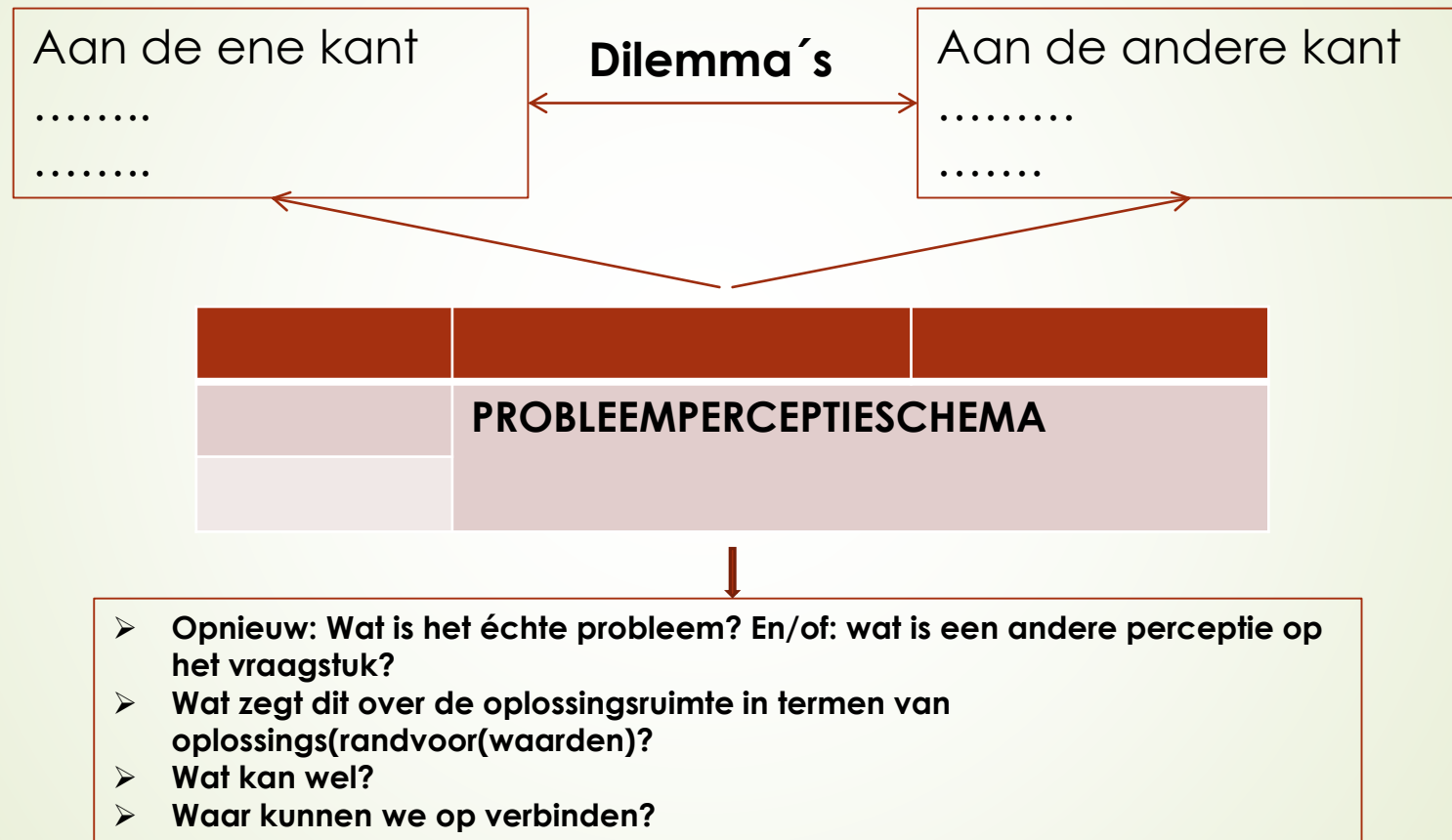
---

#### **Oplossingsrichtingen**

- \* Waar zijn we het over eens?
- \* Waar zit/wat is een gedeelde waarde?
- \* Waar zit verbinding tussen ons?
  
- \* Aan welk probleem/vraagstuk zijn we nu gecommitteerd dit op te lossen?
- \* Wat kan wél?

2. Vul het schema '**wat scheidt / wat bindt**' in
3. Omcirkel de belangrijkste items/dilemma in het schema

# Schema: probleempceptie → Dilemma's → Wat kan wél ('common ground')?



## Exit:

- Ingevuld schema probleempceptie → dilemma's → 'common ground'
- Herkenning bij deelnemers, 'trots', 'non-verbale' verbinding, respect voor elkaars verschillen

# Casus 5: van dilemma naar oplossingskader

Voortbordurend op de casus:

- ▶ Er bleek **common ground** op de volgende punten: veiligheid en effectiviteit voorop, innovaties mogelijk maken, risico's zijn onvermijdelijk en vragen dus om behoedzaamheid van wetgever en in de uitvoering: het gebeurt in de dialoog arts-patiënt
- ▶ Daaruit ontstond een **common will**: helderheid nodig over voorwaarden/condities, onrust voorkomen, ook voor tijdig identificeren mogelijke risico's, iedereen ziet en pakt verantwoordelijkheid
- ▶ En vanuit de common will een **herformulering van het dilemmavraagstuk** waarbij uniform alle actoren deze **nieuwe sleutelvraag** wilden oplossen: onder welke condities maken arts en patiënt de juiste beslissing, en hoe stelt overheid hen daartoe in staat?



# Hoe help ik afspraken maken?

## Exit:

- Ingevuld schema probleempceptie → dilemma's → 'common ground'
- Herkenning bij deelnemers, 'trots', 'non-verbale' verbinding, respect voor elkaars verschillen

## 1. Vraag:

- Ga terug naar stap 1:
  - Wat maakt dit urgent (AO, Kamerbrief etc.)
  - Wat dient vanuit die urgentie te gebeuren?
  - Wat nu te doen?

2. Vraag: "Welke '**Hoe's**' dienen we te beantwoorden dan wel in acties om te zetten? Wat moet daarvan nu al gebeuren?"

3. Vraag: Wat geeft een '**Wow**' gevoel m.b.t. het vraagstuk als we dat weten te realiseren?

4. Vraag: Hoe breng jij dit verder in jouw organisatie?

5. Vraag: Hoe gaan we het oplossen van dit vraagstuk systematisch handen en voeten geven?

## Exit:

- **Afgestemde acties vanuit een gedeeld oplossingsperspectief**

# Casus 6: Afspraken

Tot slot werden in deze casus de volgende afspraken gemaakt:

- ▶ We gaan het dilemma expliciet benoemen: verbod neemt mogelijk risico's weg, maar onrust blijft en miskent positieve effecten, kwaliteit van leven. Heldere richtlijnen en kwaliteit gesprek arts en patiënt.
- ▶ We gaan een synchrone communicatie organiseren met Kamer (brief), publiek en media
- ▶ We focussen op helderheid voor patiënt en kwaliteit van de situationele beoordeling arts en patiënt
- ▶ Formulering voorwaarden waaronder kwalitatieve beoordeling plaatsvindt en in regeling vastleggen.
- ▶ We vragen een arts (chirurg) de boodschap te vertellen en **niet** het departement. De arts is zelf de beste boodschapper naar het publiek (dat voornamelijk uit vrouwen bestaat)

# Operationele principes: *Oplossingsrichtingen / oplossingen*

## Oplossingen en actoren

- ▶ De hiërarchie van een enkele rijksoverheidsorganisatie kan het niet meer overzien en ook niet meer in zijn eentje oplossen. Je helpt de groep het vraagstuk te overzien
- ▶ Als je het 'wie-netwerk' (wie doen er nog meer toe) groter maakt, komen vaak andere actoren naar boven. Dat levert ook weer nieuwe vrijheidsgraden en oplossingsmogelijkheden op (en nieuwe complexiteit)
- ▶ Je helpt deelnemers richting deze statement: "Ik zie mezelf....in een breder plaatje?"
- ▶ Hulpvraag: "Wie zou je er absoluut niet bij willen hebben?"

# Operationele principes: *Oplossingsrichtingen / oplossingen (2)*

- Spectrum zichtbaar maken van waar de spanning op zit (kan ook op waardenniveau zijn).
- Er is altijd een bandbreedte:
  - \* Vaak zit er ook een deadline op.
  - \* Druk / politiek / maatschappelijk issue
  - \* .....
- Dilemmalógica is **niet**:
  - 'We moeten het 'ze beter uitleggen'.
  - Nudging.
  - Een doelgroep als 'te behandelen actor'. Ze zijn geen klanten of doelgroepen 'die iets moeten ondergaan'. Ze produceren.

# Operationele principes: *Gelaagdheid in opvattingen*

- Waarden zijn als labels die ergens op worden geplakt. Het zijn erkende labels in het netwerk rondom een issue. Labels zijn doorgaans ergens in verankerd, een wet, een richtlijn, wetenschapsinzichten, publicaties van erkende instituties.
- Er zit een **gelaagdheid in waarden en opvattingen**:
  - \* **Waarden** zijn een **richtinggevend criterium** voor **gedrag**.
  - \* Je hebt **waarden onder de waarden**: waar is een waarde X een uitdrukking van? Wat zit daaronder? Wat maakt deze waarde belangrijk?
  - \* Praktijkgedrag en handelingen zelf.  
**Waarden vertalen zich naar gedrag/handelingen** →  
Wat zijn de gevolgen van die handelingen/gedrag?
- Doordat je **alle lagen zichtbaar** maakt (en daarmee ieders **belangen en verlangens**) wordt het **vraagstuk automatisch geherformuleerd**. Er ontstaat een **nieuw beeld** waardoor het vraagstuk met bijbehorende dilemma's oplosbaar wordt,
- Door 'uitstallen' worden **condities of (randvoor)waarden zichtbaar** waardoor de **ruimte zichtbaar** wordt waarbinnen **oplossingen** kunnen worden gevonden.

# Operationele principes

## *Erkenning, veiligheid en herkenning*

- ▶ Erkenning van deelnemers begint met jezelf te zien staan in een breder plaatje. Het wordt voor jou als deelnemer overzichtelijker waar de problemen zitten
- ▶ Veilig voelen is cruciaal bij alle deelnemers.  
Als mensen zich veilig voelen ontstaat door blikverruiming.  
Als mensen zich veilig voelen gaan ze durven dingen te doen. 'Ik kan/mag meer zegen.. ...('mag ik dan ook...?')  
= vergroting actiebreedte/actievareïeteit
- ▶ Deelnemers zijn geen consumenten maar zijn producenten vanuit een eigen perceptie.

# Operationele principes: 'Common ground'

- ▶ 'Common ground' is vaak iets dat erkend moet worden en er in eerste instantie niet voor iedereen toe doet (maar wel gevonden dient te worden)
- ▶ 'Ground' is draagvlak/fundament/opstapschild voor verder willen gaan
- ▶ 'Common ground' wordt in eerste instantie niet gezien.

# Operationele principes: *Procesrandvoorwaarden en communicatie*

- ▶ Je hebt het over de inhoud én ook over de manier waarop je met elkaar omgaat/communiqueert (procesrandvoorwaarden).
- ▶ Als we het eens zijn over de wijze van communiceren over een vraagstuk is de uitkomst gelegitimeerd.
- ▶ Bij lastige situaties zoeken mensen naar co-oriëntatie.
- ▶ Je haalt het dilemma niet weg maar maakt de verschillen zichtbaar. Vandaaruit ga je op weg naar 'samenhang in tegendelen'.



# Operationele principes: *Procesbegeleider*

- Als procesbegeleider:
  - Help je deelnemers 'kaarten van de borst' te halen i.p.v. kaarten voor zich te houden.
  - Helpt deelnemers te zien 'wat belangrijk is'.
  - Help je deelnemers gericht te zijn op de samenleving en de doelgroep daarbinnen waar het over gaat (doelgroep in context).
  - Ben je neutraal c.q. onafhankelijk.
  - Help je deelnemers van blokkades te zien naar 'bewegingsvoorwaarden' naar oplossingsrichtingen en oplossingen
  - Focus je je op 'wat kan wel?'
- De groep waar je mee werkt is niet een groep waar jij als procesbegeleider deel van bent maar waarmee je wel samen een doel vindt ("tussen de mensen, boven de partijen").
- Je zet de boxen (zie schema's) neer om 'out of the box' te kunnen denken.
- Er is altijd iets gemeenschappelijks. Dat gemeenschappelijke vinden is altijd iets nieuws, een nieuw perspectief voor een volgende stap. Het levert een frisse start op waarmee de actoren verder kunnen.