

InSite Greet Van Zeir

Dossier U zegt We zijn geen eiland – winter 2016

Door Eva Hugaerts
hoofdredacteur the fat lady

Wat zegt de samenwerkingsexpert over samenwerking?

“Vertrouwen als basis van samenwerken? Alleen op voorwaarde dat de betekenis duidelijk is”

Samenwerken in een omgeving waar empathie cruciaal is niet zo vanzelfsprekend als je zou denken. Dat ondervond ook samenwerkingsexpert Greet Van Zeir. Ze heeft lang in de zorg gewerkt: als psychiatisch verpleegkundige, vroedvrouw en als leidinggevende. Als leidinggevende struikelde Greet met haar team en de cliënten over de complexiteit van samenwerking. Het lukte niet, ondanks alle goede bedoelingen. “Samenwerken is meer dan een kwestie van goeie wil. Daar zit onze menselijke natuur voor veel tussen. Denken dat het wel zal lopen eenmaal gestart, is een misvatting, het loopt zelden als vanzelf. Om van samenwerken een succes te maken moet de leidinggevende begrijpen wat zich tussen mensen afspeelt. De meeste leidinggevendenden zijn empatisch en betrokken maar ze missen de vaardigheden om te werken met die intermenselijke dynamieken.”

Samenwerken = spanningen

“Elke ontmoeting gaat gepaard met verwachtingen en creëert dus spanningen. We moeten ons aanpassen aan de ander, we willen erkenning krijgen en gezien worden als iemand die iets betekent. Het is essentieel om dat relationele aspect van samenwerken te erkennen. Het is de opdracht van de leidinggevende of degene met eindverantwoordelijkheid om een klimaat te scheppen waarin het ok is om uit te spreken welk effect het gedrag van de ander op je heeft en hoe je je daarbij voelt. Dat effect blijft nu te vaak onuitgesproken, beïnvloedt de werking en kan zelfs leiden tot een angstcultuur. De juiste verwoording is cruciaal. Hoe je de link legt tussen het gedrag van de ander en jouw gevoel daarbij zonder dat de ander zich aangevallen voelt, is iets dat je moet leren.”

Durf toegeven dat je elkaar niet begrijpt

Een tweede obstakel bij samenwerken verrast: “We overschatten ons vermogen tot empathie. We begrijpen elkaar vaak gewoonweg niet maar we hebben dat niet eens door. Dat komt waarschijnlijk omdat we moeilijk kunnen of durven toegeven dat we vastzitten in ons eigen verhaal. En toch brengt het meer op om toe te geven dat je iets niet begrijpt of dat je van mening verschilt, dan om kost wat kost overeen te willen komen.”

Vermijd containerbegrippen

Het gebruik van containerbegrippen voedt volgens haar de illusie dat we elkaar aanvoelen en elkaar begrijpen. Ze noemt ze ‘toverwoorden’: woorden die de illusie wekken dat het uitspreken ervan hun betekenis realiseert. Denk aan begrippen zoals vertrouwen, autonomie en gelijkwaardigheid. Greet Van Zeir: “Als je zegt ‘Je moet me vertrouwen’. Wat wordt er dan gezegd? Bedoel je dan : ‘Je moet ervan uitgaan dat ik het

beste met jou voor heb' of bedoel je 'Je moet ervan uitgaan dat ik de juiste dingen doe?' Dat eerste wil ik graag geloven. Maar als je dat laatste bedoelt, dan voel jij je wellicht aangevallen voelen als ik je tegenspreek of mijn twijfels uitspreek over de manier waarop je werkt. Je komt met dergelijke begrippen terecht in een zone van verwachtingen en aannames. Terwijl samenwerken moet kunnen vertrekken vanuit het zoeken en het onderzoeken. Vertrouwen als basis van samenwerken? Alleen op voorwaarde dat de betekenis duidelijk is."

Wat hebben we samen dat ons doel kan dienen?

"Autonomie is nog zo'n toverwoord dat zelden uitgelegd wordt. Iedereen heeft recht op een eigen denken en niemand kan veroordeeld worden omwille van een andere mening. In constructieve samenwerkingen beseft men dat verschillende zienswijzen naast elkaar bestaan en tegelijkertijd waar kunnen zijn. Dat maakt samenwerken niet simpel maar er valt mee om te gaan. Een laatste dooddoener die je vaak hoort is gelijkwaardigheid. Dit begint voor mij bij het erkennen van de verschillen tussen mensen en het beseft dat deze verschillen geen basis vormen om de één meer rechten toe te kennen dan de ander. Als je samenwerkt ga je op zoek naar een basis voor gemeenschappelijkheid. Wat hebben we samen dat ons doel kan dienen? Vind je niets, dan stopt de samenwerking."

Advocaat van de duivel spelen

Tussen mensen die met elkaar samenwerken spelen allerlei zaken die hen afleiden van wat het gezamenlijk einddoel is. Waarom werken we samen? Greet Van Zeir: "Die afleiding is niet meer dan menselijk. Daarom is het goed dat we het einddoel structureel inbouwen in de groep. Het opstellen van protocollen is een goed idee op voorwaarde dat ze continu worden afgetoetst. Welke zorg willen we bieden en hoe heeft de patiënt de bedoelde zorg ervaren? Wat wil de patiënt en wat is haalbaar? In een team dat al even samenwerkt kan het ook geen kwaad om af en toe advocaat van de duivel te spelen en de vraag in de groep te gooien waarom we doen wat we doen. Zo gaat de aandacht terug naar het einddoel."

Maak het concreet

Het heikele punt van eindverantwoordelijkheid, hoe pak je dat aan? Geen gemakkelijke, erkent Greet Van Zeir. "Als eindverantwoordelijkheid betekent dat de verantwoordelijke de schuld krijgt van alles wat verkeerd loopt en daarvoor 'passend' gestraft wordt, dan kom je terecht in een angstcultuur en dat werkt contraproductief. Een angstcultuur ombuigen naar een veilig klimaat en een zorgzame professionele omgeving waar ruimte is voor open communicatie, is niet simpel. Het helpt om het concept van schuld weg te halen van verantwoordelijkheid. Door mensen feedback te geven op basis van het einddoel geef je de mogelijkheid om te leren. Dit bereik je door met hen in dialoog te gaan en bestaansrecht te geven aan datgene waar mensen mee worstelen en wat hen onzeker maakt. Verantwoordelijkheid durven nemen stimuleer je ook door duidelijk mee te geven aan medewerkers wat van hen verwacht wordt met oog op het realiseren van de opdracht. Maak het concreet en vermijd giswerk."

Concurrentie sluit samenwerking niet uit

Is samenwerken tussen diensten en tussen mensen al een relationeel mijnenveld, dan vergroot die complexiteit alleen maar als je kijkt naar samenwerking met externen. "Hoe ga je in dialoog en spreek je af met mensen die we vaak niet kennen, waar degene die beslist wat moet gebeuren vaak heel veraf staat van de uitvoerder? Kaders zijn hier

nodig om de complexiteit te begrijpen. Ziekenhuizen werken in een zeer competitieve omgeving, maar dit sluit geen samenwerking uit. Het is perfect mogelijk om eigen belang te realiseren via samenwerking met anderen en daardoor een meerwaarde te realiseren.”

Neem alle betrokkenen serieus

Pasklare antwoorden zijn er niet. “Het komt er op aan om te werken met wat er tussen mensen gebeurt zodat die dynamieken de taakuitvoering niet te veel voor de voeten lopen. Als het lukt, kijk dan hoe dat mogelijk was en leer eruit. Mensen stappen te vaak met torenhoge verwachtingen in een verhaal van samenwerken. Maar met goede bedoelingen alleen haal je het niet. Er bestaat niet zoiets als harmonische samenwerking. Het is en blijft een boeiende uitdaging om te werken met zaken die nooit in balans geraken. Het is zaak om nooit op te geven, tenzij er geen gemeenschappelijkheid te vinden is. Met een aantal kleine ingrepen kun je als organisatie al veel verschil maken. Regelmatig stilstaan bij je aanpak en alle betrokkenen serieus nemen is alvast een goed begin .”

Uit de praktijk

Via onderstaande link kom je terecht bij een situatie die Greet Van Zeir aanhaalt als voorbeeld van hoe een angstcultuur er voor zorgt dat medewerkers voortdurend onder stress staan en niet openlijk over hun fouten durven spreken of hun fouten niet meer durven toegeven. De angst om verkeerd te doen maakt hen zo onzeker dat de grenzen van hun competentie inkrimpen, ze worden incompetent. Het ontbreken van een veilige professionele context heeft vernietigende gevolgen niet alleen voor de zorgverstrekkers maar ook voor de patiënten.

<https://www.youtube.com/watch?v=DKIz2-SoLUQ>