

Systemische benadering in een complexe dienstverlenende context, een praktijkverhaal.

Inleiding

Omgaan met (de lastige kanten van) diversiteit en interafhankelijkheid in teams en organisaties vormt voor elke leidinggevende een boeiende uitdaging. Mensen ondersteunen om zich betekenisvol met anderen te verbinden, zienswijzen kunnen verbreden en verschillende betekenissen met elkaar kunnen verbinden, zijn krachtige hefboomen om tot succesvolle samenwerking te komen maar je moet weten hoe. Er bestaan natuurtalenten maar ik moest het leren.

Wat volgt is het verhaal van een organisatie die zoekt naar een haalbare weg om personen met een fysieke beperking te assisteren in hun eigen thuissituatie. De systeem- en communicatietheoretische invalshoek, die als een rode draad doorheen mijn persoonlijke professionele ontwikkeling loopt, bepaalt dat wij de complexiteit van de situaties en relaties benaderen vanuit het besef van hun brede betekenisvolle samenhang. Het is ons praktijkverhaal.

De aparte moeilijkheidsgraad van thuiszorg

In 1998 werd ik leidinggevende van een dienst zelfstandig wonen voor personen met een fysieke beperking. De strijd tegen de betutteling en institutionalisering van personen met een beperking woedde in die periode in alle hevigheid. Het emancipatorisch gedachtegoed vormde dan ook de basis van het dienstverleningsconcept. De persoon met een beperking is een *volwaardige burger met recht op zelfbeschikking*. Hij moet de regie van zijn ondersteuning volledig in handen kunnen nemen. Als cliënt weet hij zelf wat hij nodig heeft en hij bepaalt hoe hij waar en wanneer geassisteerd wil worden. Om dit uitgangspunt te faciliteren, moet de voorziening de klok rond assistenten ter beschikking stellen op afroep. De assistenten zijn de uitvoerders van wat de cliënt hen opdraagt. Ze zijn als het ware zijn armen en zijn benen en laten hem toe om een autonoom en normaal leven te lijden.

Vandaag kadert het emancipatorisch zorgconcept in het overkoepelend zorgparadigma maar toen was het behoorlijk revolutionair en vernieuwend. De oprichting van de voorziening was dan ook pionierswerk.

We gingen van start met een enthousiaste ploeg cliënten en medewerkers. De verwachtingen waren hoog gespannen. We gingen samen voor een gemeenschappelijk doel. We werkten aan een gelijkwaardige samenleving waar iedereen een plaats krijgt en gerespecteerd wordt om wie hij is, ook personen met een fysieke beperking. We zouden met z'n allen de wereld beter maken, tenminste dat was het plan.

Maar gaandeweg werd het anders.

Het feit dat de thuisomgeving van de ene samenvalt met de werkomgeving van de andere maakt de dienstverlening zeer complex en dat bracht spanningen met zich.

Een paar voorbeelden :

De medewerker wil een gezonde werkomgeving - versus - de cliënt wil autonomie in zijn eigen woning, dus hij rookt.

De medewerker wil meer ruimte rond het bed om de rolwagentransfers uit te voeren en wil daarom het nachtkastje verplaatsen - versus - de cliënt wil autonoom beslissen waar hij zijn meubels plaatst dus het kastje blijft.

De medewerker wil zichzelf beschermen en gebruikt handschoenen tijdens de verzorging - versus - de cliënt ervaart het gebruik van handschoenen als een gebrek aan respect, hij is geen zieke en verzet zich tegen wat hij aanvoelt als een denigrerende ziekenhuisbenadering.

De medewerker verwacht dankbaarheid en wederkerigheid in de werkrelatie - versus - de cliënt ziet zichzelf als opdrachtgever en niet als zorgvrager, hij hoeft dus niet dankbaar te zijn.

We gebruikten dezelfde woorden als zelfstandigheid, autonomie, elkaar respecteren, gelijkwaardigheid, maar we kwamen er achter dat de betekenis niet voor iedereen dezelfde was. Dit wederzijds onbegrip werd pijnlijk duidelijk op het moment dat een aantal cliënten protesteerden tegen spontane initiatieven van medewerkers zoals een deur openhouden, kruimels van de tafel vegen, een object oprapen dat op de grond lag. De cliënten bestempelden deze ongevraagde acties van de assistenten als betuttelend, ze hadden daar immers geen opdracht voor gegeven. We stelden, tot onze verbazing, vast dat 'normale' omgangsvormen in vraag gesteld werden. Het effect van het aangeleerd communicatief repertorium werd onvoorspelbaar. Het menselijk verkeer werd onproductief en zelfs bijzonder onveilig. Want hoe moet je het begrijpen dat een deur openhouden, bedoeld als een vriendelijk gebaar, resulteert in een berisping omdat je de cliënt betuttelt.?

Het groeiend wederzijds onbegrip maakte dat meningsverschillen niet meer uitgeklaard raakten, ze werden spanningen die bleven hangen. Conflicten werden interpersoonlijk. Medewerkers voelden zich soms gebruikt en onrespectvol behandeld. De assistenten waren allemaal individuen met hun eigen kleine en een aantal onder hen ook grote besognes en vooral de laatste groep vond dat cliënten het recht niet hadden zich 'als verwende vijfsterrenhotelgasten' te gedragen. Zij argumenteerden dat het leven voor hen ook niet mild was en in tegenstelling tot de cliënten, werden zij niet 'op hun wenken bediend'. Meermaals werd het concept van de assistentie op afroep openlijk in vraag gesteld. Heel wat medewerkers verlieten de organisatie omdat ze niet meer geloofden in het ideologisch discours. Een aantal onder hen deed dat zelfs met slaande deuren. Met de vraag of ik misschien niet wist dat de slavernij al lang was afgeschaft, gaven ze wellicht aan dat ze zich door mij in de steek gelaten voelden, iets wat ik op dat ogenblik niet heb gedecodeerd.

Bij het personeel klonk de roep naar assertiviteitstrainingen, lees : training in het nee zeggen, steeds luider. Cliënten hadden het dan weer over grensoverschrijdend gedrag bij het personeel dat zich in hun ogen onrespectvol gedroeg. Ook in het team begon het te rommelen. Medewerkers die het voor bepaalde cliënten opnamen, werden verweten de verkeerde partij te kiezen. Cliënten die medewerkers aan hun kant hadden, kregen het verwijt splitsing te forceren in het team.

Ik probeerde eerst nog de harmonie te herstellen door beide partijen te vragen empathisch, begripvol en redelijk te zijn, water in de wijn, u kent dat wel. Maar dit werkte niet, dus gingen we over tot de 2^{de} fase van het rampenplan : *het strenge optreden*. We vaardigden richtlijnen uit, stelden een (zeer gecontesteerde) lijst op van toegelaten assistentiehandelingen, schreven gedetailleerde gedragsprotocollen en waterdichte klachtenprocedures maar ook dat bracht geen rust in de organisatie, integendeel.

In een poging om de complexiteit te begrijpen van wat zich in mijn organisatie afspeelde, volgde ik de opleiding *systeemgeoriënteerde werkbegeleiding voor leidinggevenden*. Ik was onder de indruk van de theoretische kaders en genoot van de bevrijdende inzichten maar één enkel voorval op één bepaalde dag deed mij besluiten dat het tijd was om met de theorie naar de praktijk te stappen.

De bom ontploft!

Nog voor ik aan mijn routinebezigheden van die dag kon beginnen, stapte een medewerker resoluut mijn bureel binnen. 'Ah, daar ben je, je was hier gisteren niet' zei ze, haar toon was niet bepaald vriendelijk. Ik had moeten weten dat mijn opkomende ergernis ingegeven werd door een hoogst persoonlijke lezing van de werkelijkheid. Helaas, de gedachte dat ze wellicht bedoelde te zeggen dat ze me nodig had, kwam niet eens bij me op. Het stond voor mij als een paal boven water dat ze mij mijn afwezigheid niet gunde. Ze vervolgde in dezelfde adem maar steeds bozer : 'je weet dus niet dat het hier ernstig uit de hand is gelopen. Wel, ik kom je nu vertellen dat ik helemaal klaar ben met dat achterbaks gedoe hier in dat team! Wat leer je eigenlijk allemaal in

die cursus? Ik merk er in elk geval niet veel van.'

Daar stond ik dan, de inzichten van de vorige dag tollend in mijn verdwaasde kop, mateloos geërgerd (*dàt team, hoe durft ze, het zijn weer de andere, alsof ze daar niet bij hoort, ze beseft niet eens hoe lastig ze zelf is,...*). De woorden die met die onprettige gedachten gepaard gingen, heb ik allemaal netjes ingehouden en daar prijs ik nog steeds gelukkig om.

Ik hoorde mezelf zeggen: *'Zo te horen krijg je het hard te verduren, wat kan ik voor je doen om jouw leven hier een klein beetje minder miserabel te maken?'* Ik had geen idee waar die vraag vandaan kwam maar ze bleek een schot in de roos. Ze keek mij een fractie van een seconde aan en zei toen heel vastberaden: *'ik wil dat het hier verandert'*. *'Wat moet er dan veranderen?'* vroeg ik. *'Alles'* zei ze.

Ik bekeek mijn nota's die ik nog maar net had uitgepakt en besepte dat ze niets zouden betekenen als ik er niet mee aan de slag zou gaan. Ik antwoordde : *'ok, maar dat kan alleen als jij mij daar bij helpt.'* Ze knikte. En toen waren we vertrokken om 'alles' te veranderen, met de theorie richting praktijk.

De complexiteit van de dienstverlening bracht met zich dat zorgvrager en zorgverlener zich klem reden in hun professionele relatie en die moesten we opnieuw in beweging krijgen. In wat volgt probeer ik de aanpak te beschrijven van een proces dat er op gericht was de opdracht van de organisatie opnieuw in het vizier te krijgen en de betrokken actoren opnieuw samen aan het werk te zetten. Het is niet mijn bedoeling de illusie te wekken dat er trucjes en spreuken bestaan om de complexiteit weg - en de harmonische samenwerking tevoorschijn te toveren. Het was een intens proces dat veel tijd en geduld vergde. Het is toen gestart maar het is nooit meer gestopt. Het ging gepaard met vallen en opstaan en dreef velen in de organisatie, waaronder ik mezelf reken, soms tot wanhoop maar we zijn er uiteindelijk wel in geslaagd. Ik wil vooral stilstaan bij en inzage geven in wat werkte in de periode (17 jaar) waarin ik leidinggevende was in die dienstverlenende organisatie.

De weg naar verandering

We moesten eerst helder krijgen wat er gebeurde en waar we heen wilden. We moesten vooruit gaan door stil te staan bij belangrijke vragen.

1. In welke 'shit' zitten we en hoe diep?
2. Wie is er allemaal bij betrokken?
3. Waar zouden we willen zijn?
4. Hoe zouden we kunnen geraken waar we willen zijn en wat hebben we daarbij nodig?
5. Waar kunnen we vinden wat we nodig hebben om te geraken waar we willen zijn?

We kwamen er achter dat de conflicten binnen de organisatie voornamelijk te maken hadden met gevoelens van onmacht, niet gerespecteerd worden, verkeerd begrepen te worden. We waren terecht gekomen in een strijdtoneel en dat maakte de taakuitvoering quasi onmogelijk. De oorspronkelijke organisatiedoelen die ons, niet eens zo lang geleden, verbonden, waren compleet uit het gezichtsveld verdwenen. De gezamenlijke opdracht die er met name in bestond te werken aan een gelijkwaardige samenleving, was niet langer aan de orde. Wel integendeel, sommige assistenten twijfelden openlijk of 'slavendrijvers' wel een plek verdienden in de maatschappij. De relatie tussen cliënten en medewerkers was is die mate verziekt dat ze elkaar verdachten van moedwillige beschadiging. Ze definieerden hun onderlinge verhoudingen in oorlogstermen. Ze wapenden zich tegenover elkaar en vochten om hun gelijk.

De energie stroomde langs ramen en deuren de organisatie uit. Er moest dringend een energiezuinig beleid gevoerd worden. We moesten de *energievreters* vervangen door *spaarlampen*. Zowel medewerkers als cliënten hadden er belang bij dat de wederzijdse beschadiging zou ophouden, ik uiteraard ook. Beide partijen drukten de wens uit om op een aangename manier samen te werken. Ze snakten naar verzoening en verbinding. Ik was hun leidinggevende en werd verondersteld 'iets' te doen.

Een andere kijk – de paradigmashift

'Leidinggeven is subtiele onderhandelingen voeren over hoe medewerkers naar zichzelf, de organisatie en de wereld rondom kijken.(persoonlijke nota's Peeters 2006)

Een manier van kijken naar de dingen of ordening is een krachtige drijfveer. Een ordening en het discours dat daarin gebruikt wordt, creëert een realiteit. De visie op het zelfstandig wonen kaderde in het grote geheel van het emancipatorisch gedachtengoed. Assistenten waren uitvoerders, zij waren de armen en de benen van de cliënt, bedoeld om zijn beperkingen te overbruggen. De cliënten stonden er amper bij stil dat de assistenten ook zelf denkende en voelende professionals zijn. Wellicht was dit niet bedoeld maar het bleek wel uit de feiten. Assistenten met een eigen gedacht werden immers voor dat denken veroordeeld en bestempeld als een 'betuttelende opvoeder'. Zij die hun eigen noden kenbaar maakten (cfr. de nood aan een gezonde werkomgeving) en deelden wat zij voelden, werd grensoverschrijdend gedrag verweten als zouden zij daarmee de autonomie van de cliënt onvoldoende respecteren.

Professionele contexten kunnen vrij gemakkelijk ontaarden in *communicatieve mijnenvelden*. We kunnen allemaal geraakt, getroffen, of ziek worden door wat zich afspeelt in onze werkomgeving. Dat was in onze organisatie niet anders, er waren (te) veel mijnen tegelijk onder onze voeten ontploft. De medewerkers definieerden de dienstverlening als een *mission impossible*, en op dat moment ontstond een self fulfilling prophecy. Na een tijd was het ook letterlijk 'niet meer te doen' om met bepaalde cliënten te werken maar toch moest het, zonder assistentie functioneerden de cliënten niet. Het weigeren van assistentie stond gelijk met schuldig verzuim.

Ik was er van overtuigd dat we het tij zouden kunnen keren als we in onze organisatie op een andere manier naar de dienstverlening konden kijken en een ander discours zouden kunnen hanteren. We hadden nood aan een overkoepelende kijk die de complexiteit van het zelfstandig wonen voor personen met een fysieke beperking anders en vooral gelijkwaardiger en positiever benaderde met de nadruk op samenwerking. Het besef dat een aangename samenwerking een bron kan zijn van energie en welbevinden voor al wie er aan participeert en dat mensen die zich goed voelen, beter presteren, kon een mogelijke ingang zijn om de heersende zienswijze te verbreden maar zo ver waren we nog niet. Onze eigen ervaring was immers niet van die aard. Er heerste verzuring en we moesten eerst stilstaan bij de benadeling die dat met zich bracht. Assistenten die slecht in hun vel zitten, bezorgen cliënten inderdaad veel stress en het klopt dat cliënten de medewerkers niet kunnen kiezen of niet kunnen ontlopen, maar omgekeerd geldt net hetzelfde. Beide partijen zijn nu eenmaal afhankelijk van elkaar.

Het feit dat ze leerden stilstaan bij hun wederzijdse benadeling, creëerde een besef dat ze er beiden belang bij hadden geïnteresseerd te zijn in elkaars welbevinden. Ze moesten er samen achter komen wat ze nodig hadden om zich goed in hun vel te voelen en dat waren ze niet gewoon. Medewerkers die mogen en kunnen onderhandelen met hun zorgvrager, voelen zich nu eenmaal beter dan medewerkers die slechts moeten uitvoeren wat hen wordt opgedragen. Op het ogenblik dat de partijen dit konden zien en ook konden ervaren, werd er een opening gecreëerd naar samenwerking en konden we het discours van het oude paradigma verlaten.

De termen opdrachtgever – uitvoerder werden vervangen door cliënt – assistent. Het geven van een opdracht werd vervangen door het stellen van een vraag. Sedert de 2^{de} fase van het rampenplan bestond een (omstreden) lijst van toegelaten handelingen die de opdrachten begrenste. Deze kwam te vervallen. In ons nieuw model kon elke vraag gesteld worden gezien ze voorwerp werd van een onderhandeling. *'U vraagt en we bekijken samen wat er mogelijk is'* werd de leidraad. Volgde er altijd een ideaal antwoord of het antwoord dat de cliënt per se wou horen? Meestal wel maar soms ook niet, in elk geval was er een onderhandelde consensus dat het gevonden antwoord het best mogelijke was.

De transitie van een éénzijdig, top-down opdrachtgever / uitvoerdermodel naar samenwerking middels een onderhandelmodel waar alle betrokken partijen op zoek gingen naar het best

mogelijke antwoord op de cliëntvraag, was een lastig proces. Medewerkers gingen er immers van uit dat cliënten nooit inmenging zouden toelaten. Cliënten gingen er van uit dat samenwerken en onderhandelen hun autonomie zouden ondermijnen. Het kwam er op aan middels veelvuldig overleg en persoonlijke gesprekken met beide partijen, nieuwe ingangen zichtbaar te maken en daarbij te benadrukken dat deze hun eigenbelang dienden.

Het kijken naar de dienstverlening als een onderhandeling over de zorgvraag en naar samenwerking als een zelfversterkende lus van verbondenheid, goed gevoel, gemeenschappelijkheid, tevredenheid en performantie, betekende een paradigmashift voor onze organisatie. Deze nieuwe kijk hield in dat we in de organisatie niet alleen moesten focussen op de performantie maar ook op het welbevinden van alle samenwerkende actoren.

Focussen op het welbevinden, op het goed gevoel dus, is niet zo eenvoudig. Hoe begin je dàar aan zonder te vervallen in zweverige, melige of wollige retoriek? Niemand van dit gekwetste team zat immers te wachten op de verschroeiende nabijheid die het beeld van de *grouphug* of het *kumbayamoment* oproept. Vandaar dat we een nieuwe kijk op de interpersoonlijke realiteit introduceerden die bruikbaar was om te werken aan dat goed gevoel.

De introductie van het welwillendheidsprincipe

Ik had in de opleiding het *welwillendheidsprincipe* leren kennen (Peeters, 2006). Volgens dit principe verdient eenieder zijn eigen waarheid en bij uitbreiding ook de gedachten en gevoelens die daarmee gepaard gaan, bestaansrecht. Ook die waarheid die heel erg verschilt van je eigen waarheid. Het lijkt evident en banaal maar dat is het niet. Het feit dat er verschillende versies van de werkelijkheid bestaan die allemaal minstens door iemand voor waar aanzien worden, maakt het samenwerken soms erg lastig. We hebben de neiging om de last die we ervaren toe te schrijven aan de intentie van de andere om ons last te berokkenen. Dat laatste is (bijna) nooit het geval. (bijna) niemand is er op uit om de ander moedwillig te beschadigen en toch verdenken wij elkaar daarvan.

De insteek van de welwillendheid en vooral met name het inzicht dat we het allemaal goed bedoelen, haalt wat mij betreft behoorlijk wat druk van de ketel van het intermenselijk verkeer waardoor het bruikbaar is om te werken aan het goed gevoel.

Het principe van de welwillendheid werd in de organisatie geïntroduceerd en gekoppeld aan het besef dat bedoelingen niet per definitie resulteren in het gewenste effect.

We bedoelen het allemaal goed en hebben allemaal recht op onze eigen waarheid maar het is niet omdat we het goed bedoelen, dat we ook de juiste dingen doen.

Bovenstaand statement werd ons leidmotief. Het nieuwe inzicht moest de basis vormen voor de manier waarop we naar elkaar willen kijken en met elkaar willen omgaan, namelijk als '*iemand met een eigen waarheid maar met goede bedoelingen*'.

De intuïtie dat het 'opdringen' van een principe indruist tegen het principe van de welwillendheid is begrijpelijk. In een professionele context echter, waar de opdracht centraal staat, is een richtinggevend kader niet alleen wenselijk, het is ook noodzakelijk. Zo lang het de taakuitvoering niet in de weg staat, kunnen en mogen professionals om het even wat denken en voelen maar niet om het even wat ze doen leidt tot het gewenste resultaat. Organisaties leggen in de formulering van hun missie, visie en waardenkader, vast waar ze willen geraken en hoe ze er willen geraken. Het 'opdringen' van paradigma's hoort daar bij. Met 'opdringen' bedoelen we dat de betrokken partijen uitgenodigd worden om op een bepaalde manier naar dienstverlening en naar de interpersoonlijke realiteit te kijken. Deze uitnodiging is echter niet vrijblijvend. De mate waarin professionals deze benadering tot 'de eigen' benadering kunnen maken, zal bepalen of zij al dan niet succesvol zullen samenwerken. Referentiekaders en omgangsvormen die daaruit voortvloeien, zijn in se niet meer onderhandelbaar ze komen terecht in 'het moeten' van de organisatie. (Van Zeir 2017)

Hoewel iedereen zichzelf wel kon herkennen als een mens met een eigen waarheid en vol van

goede bedoelingen, was het niet altijd evident om dat ook bij de andere te zien. Velen hadden ook buiten hun professionele contexten kwetsuren opgelopen die hun geloof in goede bedoelingen ernstig aan het wankelen hadden gebracht. De nieuwe kijk op de interpersoonlijke realiteit maakte dan ook stevast deel uit van team-, cliënt en coachinggesprekken. Vooral in het heetst van de strijd was het zeer verleidelijk om elkaar te verdenken fout en/of van slechte wil te zijn. Elk conflict was in wezen een samen zoeken naar wat kon helpen om nog te kunnen zien dat iedereen het goed bedoelde maar dat er iets misgelopen was met erkenning en/of betekenisverlening. Mijn aanwezigheid en meer bepaald mijn beschikbaarheid en bereidheid om op die momenten met de betrokken partijen te werken, was belangrijk.

De veilige professionele context

Een werkomgeving waar niemand de behoefte voelt om, impliciet of expliciet, face to face of via een omweg, een waardeoordeel uit te spreken over diegene waar hij mee samenwerkt, heeft een gunstig effect op het welbevinden van alle actoren. Starten met een vertrouwen in de goede bedoelingen van de mensen waarmee je samenwerkt en elkaar de toelating geven een eigen te denken en een eigen voelen te voelen, helpt om een veilige professionele context te creëren. Een veilige professionele context, is de belangrijkste conditie om tot een succesvolle samenwerking te komen.

Niemand kon er nog van verdacht worden kwaadaardige plannen te smeden met de bedoeling een collega of een cliënt in de vernieling te storten. Termen en uitspraken als : intentionele beschadiging, niet willen luisteren, obstructie plegen en dwarsliggerij, schuld, veroordeling en straf, werden gebannen uit de organisatie en hertaald naar onbedoelde effecten, misverstanden en conflicterende werkopvattingen. Ongewenste effecten werden gekaderd in een leerproces en kregen de status: *kan gebeuren maar is niet de bedoeling en dus niet voor herhaling vatbaar*.

Het begrip *vertrouwen* werd gekoppeld aan de goede bedoelingen, niet aan de effecten van ons gedrag. Wij kregen vanaf nu de toelating om het met elkaar te hebben over onze onbedoelde effecten zonder dat dit gezien werd als een gebrek aan respect of een gebrek aan vertrouwen in elkaars gedeelde wens om op een goede manier samen te werken. Er was ruimte voor dialoog en tegenspraak. Elkaar vertrouwen betekende niet langer dat we moesten aannemen dat iedereen de goede en de juiste dingen deed.

Twijfelen aan de goede bedoelingen bleef uiteraard mogelijk maar die twijfels moesten uitgesproken en afgetoetst worden. Indien zou blijken dat iemand met slechte bedoelingen aan de tafel zit, moest de samenwerking ook stoppen. Met termen als *vertrouwensbreuk* en *onbetrouwbaar* kon je in onze organisatie niet langer lichtzinnig omgaan. Ze werden zeer helder omschreven als een overtuiging van iemands slechte bedoelingen en dat diende zeer zorgvuldig gedocumenteerd te worden.

De nieuwe kijk vormde de basis voor een aantal uitgangspunten die ons konden helpen om het intermenselijk verkeer een beetje minder stressvol te maken waardoor we ons beter in ons vel konden voelen. De nieuwe inzichten activeerden de 'spaarlampen' waar we naar op zoek waren om het energieverlies in onze organisatie te reduceren maar we moesten ze blijvend onder de aandacht brengen. Drie zinnen op de muur zouden ons daarbij helpen. In wat volgt wordt duidelijk wat ik daarmee bedoel.

Een andere methodiek – energiezuinige communicatie

We zitten nu eenmaal zo in elkaar dat we elkaar ongewild en onbedoeld benadelen en verliezen daarmee heel wat energie. In complexe dienstverlenende contexten volstaat de huis-, tuin- en keukencommunicatie niet altijd om tot een succesvolle samenwerking te komen. Het omgaan met elkaar verloopt prettiger als we ons bewust zijn van wat zich allemaal afspeelt tussen mensen. Samenwerken kan je leren.

1. De eindeloze discussies over dat heb je 'welles-nietes' gezegd of gedaan' waren schering en inslag in onze organisatie. Er ging zeer veel energie verloren in de strijd om het grote gelijk. De eerste quote verwees naar het welwillendheidsprincipe. Het was bedoeld als 'remedie' tegen

de frustratie om het onbegrip van anderen en moest de drang om anderen te veroordelen en te strijden om het grote gelijk een beetje temperen. In mijn bureel stond de volgende zin:

*Het gaat niet om wat ik zeg of doe
maar om wat jij begrijpt en wat het met je doet.*

We hebben allemaal een diep verlangen om begrepen te worden maar we blijven vaak op onze honger zitten. Ook al doen we ons best om met heel veel aandacht naar elkaar te luisteren, dan nog riskeren we mekaar niet volkomen te begrijpen. Wat wij zeggen is niet altijd wat anderen horen, wat wij doen is niet altijd wat anderen ervaren. We kunnen er niet van uitgaan dat anderen ons zonder meer begrijpen en toch verwachten we dat. Strijden om het grote gelijk helpt ons niet vooruit, we stoppen beter onze energie in het, uitleggen en het nog een keer uitleggen van wat we bedoelen en het toetsen en het nog een keer toetsen van wat de overkant heeft begrepen of ervaren.

2. Mensen gedragen zich gelijktijdig, ze doen dingen waar ze gezamenlijk plezier aan beleven maar ze doen ook dingen waar een ander last van heeft. (Moeten) zwijgen over de last die samenwerken met zich brengt, staat een taakuitvoering vaak in de weg. In succesvolle samenwerking kunnen de partners het met elkaar hebben over wat ze voelen als ze met elkaar omgaan. Maar dat is moeilijk, we zijn niet gewoon elkaar te vertellen wat we nodig hebben om ons goed te voelen of wat gedrag van anderen met ons doet. We denken dat het op ons gezicht geschreven staat en verwachten dat iedereen dit kan aflezen. We vinden dat anderen horen te weten wat ze ons aandoen en gaan er van uit dat ze onze gedachten kunnen lezen. Dat is puur energieverlies, we zijn *Madame Soleil* niet. Vandaar de zeer expliciete vraag op de muur in de vergaderruimte die uitnodigt om het open en direct met elkaar te hebben over onze eigen noden en de (onbedoelde) effecten van ons gedrag.

Wat kan ik voor je doen om jou een goed gevoel te geven?

Ik vind het belangrijk te vermelden dat het uitspreken van de last niet bedoeld is om opgeslokt te worden in een eindeloze spiraal van negatieve emoties maar in tegendeel als opstap om vastgelopen werkrelaties opnieuw vlot te trekken en de taak opnieuw in het vizier te krijgen.

3. De 3^{de} quote was bedoeld om onze weerstand tegen verandering wat los te laten.

We zijn wie we worden door jou te ontmoeten.

Om de één of andere reden willen we zo graag onze unieke onveranderbare zelf zijn en vooral ook blijven. We willen wel samenwerken maar we willen in elk geval onze eigenheid behouden. We zetten onze hakken in het zand en ook dat is verspilling van energie want samenwerken kan nu eenmaal niet zonder verandering. Ook al hebben we het erg moeilijk met veranderen, we ontkomen er niet aan. De interactie met anderen beïnvloedt ons denken, ons voelen en ons handelen fundamenteel waardoor ons hele zijn verandert maar we hebben dat niet eens door. Identiteit is vluchtig en relationeel. Wij co-evolueren met anderen en dat maakt ons minder uniek dan wij denken, elke 'ik' is immers altijd een beetje 'wij' (persoonlijke nota's Peeters 2006). Of we dat nu willen of niet, *shift happens*.

De zin stond in de inkomhal, we brachten dus vrij letterlijk het idee de organisatie binnen dat *veranderen* normaal tarief is in het intermenselijke verkeer. Het is een teken van groei en ontwikkeling, je hoeft er dus niet bang voor te zijn. Integendeel, je kan de ander met grote nieuwsgierig tegemoet treden, benieuwd om wie je zal worden door hem te ontmoeten.

Als anderen zijn wie ze worden door ons te ontmoeten, wordt meteen ook duidelijk dat wij een aandeel hebben in de manier waarop anderen zich tegenover ons gedragen. Dit besef creëert openingen om constructief om te gaan met beïnvloeding. Het vormt een ingang voor *zorgzame beïnvloeding* of beïnvloeding met heel veel aandacht voor elkaars binnenkant. Door de inzet van anderen te erkennen en bestaansrecht te verlenen aan wat ze denken en voelen, kunnen wij het gedrag van anderen ten goede veranderen. Medewerkers en cliënten die

anders naar elkaar kijken en waardierend met elkaar praten in plaats van elkaar te veroordelen en te verwijten van slechte wil te zijn, beginnen zich anders tegenover elkaar te gedragen. Zij boren nieuwe omgangsmogelijkheden aan die de samenwerking vooruit helpt.

In staat en bereid zijn om zich aan te passen en kunnen veranderen, is een belangrijke conditie om te kunnen connecteren met anderen. We zijn een beetje bang om ons aan te passen aan anderen omdat we denken dat we onze eigen identiteit zullen moeten prijsgeven. Welnu, de kracht van verandering schuilt in het vermogen om zich met behoud van eigenwaarde, aan te passen aan de andere. Kunnen tegemoetkomen aan de noden van iemand anders en tegelijk overeind blijven in een samenwerkingsrelatie, is het hoogste niveau van verbindingskracht dat een competente samen-werker kan behalen. Ik kan met het hand op het hart zeggen dat velen in de organisatie dat niveau hebben gehaald.

Tot slot

In deze bijdrage maakte u kennis met een organisatie die voortdurend op zoek was naar een haalbare weg om personen met een fysieke beperking te ondersteunen in hun eigen leefomgeving. De complexiteit van de dienstverlening brengt met zich dat dit een verhaal is van vallen en opstaan, het oplopen en helen van kwetsuren, pogingen om overeind te blijven en worstelingen met interafhankelijkheid en de nood aan erkenning. Omdat leidinggevenden in elke organisatie een rol van betekenis horen te spelen, deelde ik de zienswijzen en handvaten die mij hebben geholpen om competentier in mijn job te staan.

Het was onze bedoeling om van de samenleving een betere plek te maken maar we waren onze interesse in dat hogere doel verloren. We hadden ons vastgereden in de complexiteit van de dienstverlenende context waarbinnen we dat doel wilden halen en moesten op zoek naar manieren om weer in beweging te komen.

Het binnenbrengen van een nieuw dienstverleningsparadigma maakte het mogelijk dat we het opdrachtgever-uitvoerder model konden verlaten. We maakten de overstap naar een samenwerkingsmodel waar performantie, tevredenheid, gemeenschappelijkheid en het welbevinden van alle actoren circulair en onlosmakelijk aan elkaar verbonden waren. Het goed gevoel, dat voorheen niet of weinig onder de aandacht werd gebracht, werd nu behandeld als een belangrijk element in het proces van succesvolle samenwerking.

De 'dwingende' uitnodiging om de andere te zien en te benaderen als 'iemand met een eigen waarheid maar met goede bedoelingen' creëerde een gevoel van veiligheid. Toelating krijgen om een eigen denken te denken en een eigen gevoel te voelen, bracht rust in de organisatie.

Het is in die veilige context dat wij op zoek konden gaan naar de juiste taal om onze versie van de werkelijkheid te verwoorden, elkaars inzet te erkennen, stil te staan bij de (onbedoelde) effecten maar ook en vooral om te onderhandelen over wat haalbaar is.

De status van harmonische samenwerking hebben wij nooit bereikt, het bleef pompen of verzuipen maar dat vond niemand erg. Bovendien waren we daar, net als onze Noorderburen, erg bedreven in geworden. De organisatie werd pompend een betere plek, het team was performant en genereerde een grote klant- en medewerkerstevredenheid. De brede gezamenlijke maatschappelijke opdracht kwam als vanzelf opnieuw in het vizier. En wat ons betreft was dat goed genoeg.

Uit: systeemtheoretisch bulletin 3/17 Interactie-academie