

Een bijzonder leertraject

Interactief management: sturen op verantwoordelijke relaties in de zorg

In dit artikel gaan we in op een bijzonder leertraject, namelijk de ontwikkeling van interactief management bij een Regionale Instelling voor Beschermd Wonen (RIBW). Het is om twee redenen een bijzonder leertraject. Ten eerste omdat we niet hebben gekozen voor een klassiek opleidingsconcept, bijvoorbeeld een cursus. We hebben ervoor gekozen om met de instelling samen een praktisch gericht leertraject te ontwikkelen. De tweede reden is gelegen in het onderwerp zelf. Het concept van het interactief management is zelf in hoge mate een leerconcept. Het is, náást een manier van leidinggeven, ook een manier om in de praktijk van elkaar te leren.

Mattijn Frijters en Christiaan de Vries *

■ Inleiding

De RIBW had behoefte aan een manier van leidinggeven die aansluit bij de principes van de zorg die zij biedt. Bij de zorg draait het om de verbinding die kan worden gemaakt met de cliënten. Opdat zij op hun beurt leren contact te maken met hun omgeving. En als dat de focus is in je zorgverlening, zo was de vraag, hoe ga je in je management dan met medewerkers om?

Interactief managen is een manier van managen waarbij de interactie tussen de manager en de ander centraal staat. Het oogmerk is het stimuleren tot het nemen van verantwoordelijkheid. De vraag is dan: hoe maak je het de ander mogelijk om verantwoordelijkheid te nemen?

We nemen de veranderingen bij de RIBW Kennemerland/Amstelland en de Meerlanden (RIBW K/AM) als voorbeeld om het leertraject te typeren. Daarbij kiezen we ook nog een bijzondere uitwerking naar aanleiding van recente veranderingen in de CAO GGZ. Bij de RIBW is namelijk nog een bijzonder leertraject opgezet dat is gericht op het houden van jaargesprekken. Aan de hand van deze gesprekken maken we de interactieve benadering concreet. We laten zien hoe die kan werken.

■ Achtergrondinformatie: De veranderingen bij de RIBW

De RIBW Kennemerland/Amstelland en de

Meerlanden (RIBW K/AM) bestaat sinds 1989 en is voortgekomen uit de samenvoeging van diverse organisaties in het werkgebied Midden-Kennemerland, Zuid-Kennemerland en Amstelland en de Meerlanden. In de drie regio's zijn tien hoofdlocaties gevestigd, met daaromheen een netwerk van andere vormen van beschermd wonen en begeleid zelfstandig wonen. De kerntaak van de RIBW K/AM is het bieden van huisvesting en begeleiding. Daarbij wil de instelling een schakel vormen tussen de Geestelijke Gezondheidszorg en de samenleving. In een gewone woonomgeving kunnen cliënten met psychiatrische problemen zoveel en zo zelfstandig mogelijk in de samenleving functioneren. Momenteel worden ongeveer 375 cliënten begeleid in de beschermende woonvormen en ongeveer 200 cliënten bij het zelfstandig wonen.

Het versterken van het wederzijdse gevoel van verantwoordelijkheid vormt nu de focus bij het werken aan de nieuwe sturingsprincipes en ook een nieuwe organisatiestructuur. Hierbij wordt het denken over sturing geïnspireerd door principes van de *interactieve benadering*. Een belangrijk aandachtspunt daarbij is het denken in termen van 'verantwoordelijke relaties'. Met z'n tweeën sta je sterker dan in je eentje en de vraag hoe je in onderlinge samenwerking verschillende competenties kunt verbinden, is dus belangrijk. Ofwel: hoe help je de ander zijn of haar verantwoordelijkheid te nemen. Bij het interactieve werken wordt dit principe van wederzijdse verantwoordelijkheid vormgegeven vanuit de onderscheiden focus die je vanuit verschillende rollen kiest, als initiatiefnemer, als actor of als ondersteuner. Deze benadering heeft als resultaat dat persoonlijke capaciteiten, kwaliteiten en bekwaamheden binnen de RIBW meer ten volle kunnen worden aangewend (De Vries, Van Wijngaarden, 2004). Het is een *relationele benadering* en daarin ligt ook de lerende kracht ervan verborgen. Inmiddels heeft de instelling ook de organisatie herzien op basis van de werkprincipes van interactief management. Dat wil zeggen dat de organisatie 'platter' en 'functioneler' is gemaakt. Eén belangrijke consequentie is dat er minder hiërarchische lagen in de organisatie

over zijn en méér wederzijdse, directe, verantwoordelijkheidsrelaties. Daarnaast is de organisatie opnieuw opgezet rond lokale teams die in interactie met de omgeving de relatie met de cliënten vormgeven. Ten slotte is er gefocust op een directe afstemming van de dienstverlening (de staf), op wat er nodig is voor het zorgproces.

■ Principes voor interactief management

Wat beïnvloedt gedrag in positieve zin? Hoe kun je daarop sturen? Iemand zal zich inzetten en verantwoordelijk voelen naarmate zijn of haar persoonlijke motieven mee kunnen worden gerealiseerd. En in samenwerkingsrelaties geldt dat over en weer. Als je dat tot inzet kunt maken van het werken in een organisatie, dan wordt het mogelijk dat mensen zich meer betrokken voelen en verantwoordelijkheid gaan nemen.

Dit principe gaat dus ook op voor het didactisch model dat we hebben gebruikt voor het leertraject zelf. Ook daarin wil je samenwerken opdat de ander, degene die leert, verantwoordelijkheid neemt voor het eigen leerproces. En ook dan geldt dat de eigen motivatie en inbreng doorslaggevend zijn voor het slagen van het leertraject.

■ Basisdriehoek

Interactief management gaat ervan uit dat er in een organisatie sprake is van drie basisposities of rollen:

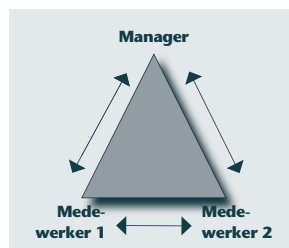
- die van initiatiefnemer, degene die urgentie voelt, een idee heeft,
- de actor, degene die iets gaat doen en
- de ondersteuner, degene die helpt realiseren

Zoals gezegd, het concept vertrekt bij de gedachte dat mensen zich betrokken voelen en verantwoordelijkheid nemen wanneer zij worden aangesproken op wat zij zichzelf graag zien doen. En wat mensen graag doen, is vrijwel altijd verbonden met één van deze drie rollen. Interactief management richt zich nu op de effectuering van de relaties tussen degenen die graag iets bedenken, degenen die graag iets doen en degenen die graag ondersteunen. Volgens de interactieve benadering is managen het creëren van - verantwoordelijke - relaties tussen deze drie rollen of 'karakters'. Verantwoordelijke relaties komen dus in feite in *driehoeksverhoudingen* tot stand. Figuur I toont zo'n driehoeksverhouding.

Figuur I: Stabiele driehoeksverhouding

In figuur I zijn de relaties tussen een manager en twee medewerkers weergegeven. Bijvoorbeeld: een leidinggevende wil dat het rooster voortaan door de medewerkers zelf wordt bijgehouden. Hij vraagt twee medewerkers om daarvoor verantwoordelijkheid te nemen. De manager stuurt de beide medewerkers aan. De medewerkers staan op gelijke voet met elkaar. Het lijkt op de klassieke situatie waarin de manager zijn medewerkers aanstuurt op basis van zijn 'exclusieve' positie. Maar de situatie is nu anders vormgegeven, want de pijlen geven namelijk 'wederkerige' relaties weer: verantwoordelijkheden die wederzijds op elkaar zijn betrokken.

Je kunt hierbij ook denken aan een situatie waarin een docent twee studenten begeleidt bij een praktijkproject. De docent en de leiding-

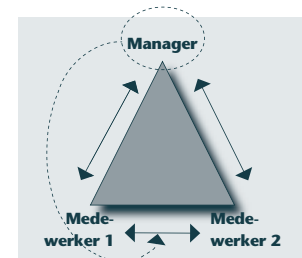


gevende sturen níet via het geven van een opdracht. Zij sturen op *wederzijdse betrokkenheid*. Zij blijven er zelf ook bij betrokken, ze sturen, vullen aan en geven richting aan het werken vanuit hun idee van wat belangrijk is.

Wat zij hier nog niet doen, is expliciet sturen op een eigen 'verantwórdelijke relatie'. In dat geval sturen ze namelijk op het nemen van verantwoordelijkheid dóór de twee studenten of medewerkers zelf.

■ Sturen op verantwoordelijke relaties

De driehoeksverhouding uit figuur I kan worden gebruikt als basis voor het creëren van verantwoordelijke relaties. We gebruiken de driehoek dan om invulling te geven aan het sturingsprincipe van interactief management en komen tot het proces van interactief management. Figuur II is daarvan een weergave.



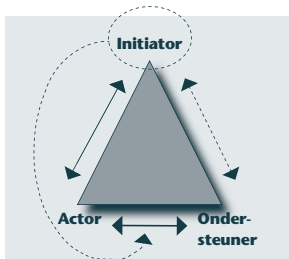
Figuur II: Actieve driehoeksverhouding

In figuur II is de stabiele driehoeksverhouding tussen de managers en de twee medewerkers uit figuur I als uitgangspunt genomen. Een groot verschil met figuur I is echter dat sturing nu niet meer plaats vindt vanuit de positie van de manager. De manier waarop de manager stuurt, is nu gericht op de ondersteuning van de *werkrelatie* tussen beide medewerkers. Hij vraagt zich eerst af: wie heb ik nodig om te realiseren wat ik graag wil? Om vervolgens met degene het gesprek te voeren. Als hij of zij zich vervolgens een beeld heeft kunnen vormen van wat de bedoeling is, dan krijgt hij de vraag van de manager: met wie zou jij dit samen willen doen? Wie, denk je, kan jou helpen om er een goed en effectief rooster te maken? Of in het geval van de docent: met wie zou je dit onderwerp graag willen uitwerken. Wie gaat jou helpen er een inspirerend project van te maken?

Als de twee op deze manier aan de slag gaan, dan hebben docent en manager zich het ware overbodig gemaakt. Zij geven aan de twee de volle verantwoordelijkheid voor hun opdracht. En in het geval van de manager: De stippellijn tussen de leidinggevende

en de ondersteunende medewerker geeft het indirecte en impliciete van deze relatie aan. Met andere woorden, het feit dat de manager communiceert met de actor, geeft het zelfstandig karakter van de relatie tussen actor en ondersteuner aan.

Figuur III:
Initiator,
actor en
ondersteuner



Wat in deze figuur nog eens wordt onderstreept, is het relationele karakter van dit sturingsprincipe. Het gaat echt om het sturen op relaties. De manager en de docent kunnen er pas geloof in hebben als de twee medewerkers zich ook echt verantwoordelijk maken en daar onderling verbinding op aangaan. Om dat te kunnen doen, moet je als leidinggevende in eerste instantie zelf ook het contact aangaan. En dat laatste nu is ongewoon in de meer klassieke organisatie of onderwijs-situatie. Zelfs in netwerkachtige organisaties zoals de RIBW, is het niet altijd even gemakkelijk. Het vergt nieuwe contactuele en gesprekstechnische vaardigheden. Om dat te illustreren gaan we naar ons leertraject.

■ Het leertraject rond het interactief management

Deze principes zijn met het management van de RIBW samen, gericht op hun praktijk, ontwikkeld. He hele proces heeft de vorm gekregen van een 'cascade'. Eerst is ontwikkeld en getraind met het managementteam, daarna apart met de regiohoofden en tenslotte met de locatiehoofden.

In de trainingen ging het vooral om het relationele principes en om communicatietechnieken (zie ook de *Toolkit*). We hebben met regio- en locatiehoofden zo'n drie keer getraind. Dat wil zeggen dat er vooral veel is geoefend. De managers kozen voorbeelden uit hun praktijk en daarop hebben we elke keer het driehoeksdenken geprojecteerd.

Dus: 'als je dan dat idee hebt en je wilt graag dat de ander daar iets mee gaat doen, hoe spreek je haar of hem dan aan? Hoe doe je dat op een aantrekkelijke en waarderende manier? En hoe geef feed back als je dat nodig vindt? Hoe ontwikkel je samen met de ander je idee een paar stappen verder, opdat zij of hij zich mede eige-

naar voelt? En hoe vraag je met wie zij of hij het graag verder zou willen aanpakken?'

■ De jaargesprekken en beoordelingsgesprekken

Laten we aan de hand van dit model eens kijken naar de jaargesprekken. Die gaan nu gevoerd worden met de aanpak van het interactief management in het achterhoofd. Belangrijk hierin is de wens van de RIBW om een cultuur te ontwikkelen waarin mensen elkaar aanspreken op hun verantwoordelijkheid en wat ze dan dus daarmee dóen. Dit om te komen tot betere samenwerking tussen de medewerkers. Deze laatste twee zaken, nemen van verantwoordelijkheid en samenwerking, laten nogal eens wensen over.

De jaargesprekken kennen een sterk *ontwikkelgerichte* benadering, wat tot uiting komt in bijvoorbeeld het persoonlijk ontwikkelplan van de medewerker. Een belangrijk onderdeel van het gesprek is dan ook de ontwikkeling van de medewerker zelf. Het gaat dus om het leren voeren van een 'ontwikkelgesprek'.

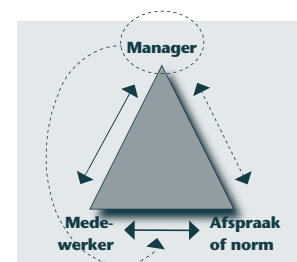
De jaargesprekken creëren een vorm van aandacht, die sterk sturend is op het toekomstige gedrag van de medewerker. "Aandacht is erg belangrijk voor mensen, zeker aandacht van een belangrijke figuur als hun manager. Elk gedrag waaraan door de manager aandacht wordt gegeven, neemt toe". Daarbij geldt: "Mopperen of kritiek is óók aandacht. Mensen hebben liever deze negatieve aandacht dan géén. Als je ongewenste zaken aandacht geeft in de vorm van verwijten, mopperen of kritiek, nemen die dus toe. Je beloont ze met negatieve aandacht". (Smit, Tjepkema 2002) In de training is nu geleerd om aandacht voor de ander op *positieve* wijze in te zetten in het gesprek, óók als die aandacht kritisch is getint.

Onderstaand wordt ontwikkelgesprek nog eens kort getypeerd als gesprekstechniek in het licht van het interactief management. Hierbij gaan we uit van de drie posities. In de figuur bij het feedbackgesprek (fig.IV) zie je echter, in plaats van de ondersteuner, de norm of afspraak staan. Die norm of afspraak is antwoord op de vraag: 'Wat gaat je helpen om ...'.

Een feedback-moment in het ontwikkelgesprek

In het gesprek wordt een samenwerkingsprobleem aan de orde gesteld. In feite wordt gevraagd aan de medewerker om zich coöperatiever op te stellen. De manager spreekt vanuit bestaande afspraken of normen de medewerker aan om zijn verantwoordelijkheid te nemen. Van belang is dat de manager dit ook als een ontwikkelgericht gesprek ziet. Hij wil graag dat de medewerker iets (gaat) leren. Hij wil ander gedrag zien. En een voorwaarde voor gedragsverandering is leren. In feite werkt de manager vanuit de volgende driehoek (figuur IV):

Figuur IV: de manager stuurt op een norm



Met de afspraak of norm als ondersteuning, gaat hij in gesprek met de medewerker. Hij brengt deze norm in, in de relatie die hij heeft met de medewerker. In deze relatie wil hij nu bereiken dat de medewerker zich aan de norm gaat spiegelen.

Hiervoor geeft hij aan dit gesprek een bepaalde structuur. Hij start met de drietrap van feedback:

1. Ik merk of ik zie... (benoemt concreet gedrag)
2. Het effect van dit gedrag is dat...
3. Ik wil graag in het vervolg dat...

Hiermee herhaalt hij in feite op een persoonlijke manier de bestaande norm en maakt de medewerker bewust van het *effect* van zijn gedrag.



Vervolgens gaat het er in het gesprek om dat de manager zelf *actief* luistert naar de medewerker. Hij doet dit door de reacties samen te vatten en te reflecteren op de gevoelens van de medewerker. Hiermee geeft hij zelf invulling aan het begrip verantwoordelijke relatie. Hij toont voorbeeldgedrag door de medewerker ook serieus te nemen. Hij werkt van 'ik', naar 'jij', naar 'wij'. Daarmee brengt hij gedrag en norm bij elkaar. Hij maakt het mogelijk voor de medewerker zich te verbinden. Hij laat de norm ondersteunend zijn aan het gedrag van de medewerker.

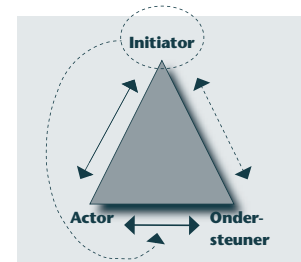
In dien nodig herhaalt hij de norm en zorgt dan dat er samen afspraken gemaakt worden, waarbij hij de medewerker een voorstel laat formuleren. Nu is er een stap gezet in het *leren* van de medewerker.

Het jaargesprek als ontwikkelgesprek

In het jaargesprek wordt van de manager gevraagd om aandacht te geven aan wat de medewerker al kan, wat hij aantrekkelijk vindt en welke ontwikkeling hij voor zichzelf van belang vindt voor de toekomst. Door daar transparant in te zijn, beloont de manager ook wat hij wil bereiken. De congruentie tussen wat je beloont en wat je wilt bereiken is heel belangrijk. Een manager bereikt immers vaak niet wat hij wil. Maar hij bereikt wél wat hij beloont. (Vandendriessche, 2004)

Volgens de principes van interactief management komt er dan een gesprek op gang tussen de manager en de medewerker over diens huidige kracht, en de gewenste ontwikkeling. Als zij hierover overeenstemming bereiken, is de belangrijke vraag die de manager dan stelt: 'wie zou jou kunnen helpen om deze ontwikkeling in je competenties te realiseren?' Met deze vraag brengt hij een relatie aan tussen de medewerker en bijvoorbeeld een collega, die ondersteuning kan bieden. Een volgende vraag kan zijn: 'welke competenties heb je dan van deze collega nodig?' Hiermee helpt de manager om de medewerker helder te krijgen welke ondersteuning hij nodig heeft om zijn ontwikkeling te realiseren. *Hij stuurt op de relatie tussen de actor en ondersteuner.*

Figuur V: de manager stuurt op de relatie tussen de actor en ondersteuner.



In het vervolg van de ontwikkeling van de medewerker houdt hij dit vol door bijvoorbeeld van de medewerker een plan te vragen: 'hoe kun je ervoor zorgen dat je (nog) beter ondersteund wordt?' Hij blijft dus consequent op de relatie sturen, uitgaande van het samen vastgestelde doel ten aanzien van de ontwikkeling van de medewerker.

Tot slot

Wij hebben aan de hand van het stramen van het ontwikkelgesprek willen illustreren wat de voornaamste principes zijn van het op een interactieve manier met elkaar werken. Het gaat om het helpen van de ander om zijn verantwoordelijkheid te nemen. Uiteindelijk draait het om sturen op relaties. En wij menen dat deze principes ook in de onderwijssituatie toepasbaar zijn. Daarvan hebben we in dit artikel enkele illustraties willen geven. Het leertraject dat we hier beschreven, is voor ons direct vergelijkbaar met een (interactieve) onderwijssituatie. Ook daarin wordt gestuurd. En gaat het immers om initiatiefnemers, om actoren en om ondersteuners. Uiteindelijk gaat het om de vraag hoe de docent beurtelings vanuit drie posities kan denken. En dit duidt de rol van de docent als mentor:

- Hoe brengt hij het belang over van wat er moet gebeuren
- Hoe verleidt hij de ander om verantwoordelijkheid te nemen
- Hoe helpt hij de ander om ondersteuning te zoeken

Literatuur

- Smit, C. en S. Tjepkema. Alles wat je aandacht geeft, groeit. De kunst van het transparant managen. Reed Business Information, 's Gravenhage, 2002.
- Vandendriessche, F. De input-output manager. Lannoo scriptum management, Tielt, 2004
- Vries, de C.W. , en P. van Wijngaarden. Eindnotitie werkgroep stuurmodel: Over het management bij de RIBW-KAM. Versie: 041016. 2004.

* **Martijn Frijters en Christiaan de Vries** zijn beiden adviseur bij Kessels & Smit, The Learning Company