



Toolkit



Onderwijs en gezondheidszorg is het toonaangevende vakblad voor opleiders in de gezondheidszorg. Het is voor u als professional van belang op de hoogte te blijven van de nieuwste ontwikkelingen op didactisch gebied in de gezondheidszorg. Regelmatig zal de redactie in de rubriek Toolkit dan ook handreikingen aanbieden, waarin nieuwe inzichten in leervormen, werkmethoden of vaardigheden onder de aandacht worden gebracht.

Interactieve benadering

■ Introductie, gereedschapskist van de interactieve benadering

In het artikel over het bijzondere leertraject rond *interactief management* in de zorg in ditzelfde nummer wordt beschreven hoe nieuwe manieren van *communicatie* worden ontwikkeld om *wederzijdse verantwoordelijkheid* vorm te geven. Het betoog in het artikel richt zich op het leerproces rond interactief management en de principes ervan.

Kemp van Ginkel, Pieterjan van Wijngaarden en Christiaan de Vries *

In deze bijdrage bespreken we *drie methodes* van de interactieve benadering. Ze vormt dus een *gereedschapskist* voor het toepassen ervan. Voortbouwend op het artikel spreken wij graag over de interactieve benadering – en niet alléén over interactief management. We willen daarmee aangeven dat de Toolkit werkvormen bevat die in allerlei interacties en werkrelaties kunnen worden gehanteerd - óók tussen collega's of docenten en studenten in het onderwijs.

■ Werkprincipes, principes van communicatie

Aan de basis van de interactieve benadering ligt de gedachte dat mensen in organisaties pas echt verantwoordelijkheid nemen wanneer zij worden gewaardeerd/aangesproken in hun persoonlijke betrokkenheid en doelen. De interactieve benadering houdt in dat je er als collega's op bent gefocust een zodanige relatie op te bouwen, dat je elkaar vanuit persoonlijke drijfveren en doelen gaat ondersteunen in het werk, bij klussen of projecten. *Je helpt de ander verantwoordelijkheid te nemen*, dáárin ligt het principe van wederzijdse verantwoordelijkheid. Dat betekent ook dat je collega's stimuleert om een, wederzijdse, werkrelatie aan te gaan. En dat draait dus om manieren van communicatie. In je communicatie waardeer en bekrachtig je de ander. Dat geldt wederzijds en berust dus op een 'onderlinge' ruil.

Bij interactief werken zijn altijd drie mensen betrokken: een **initiatiefnemer**, die een idee heeft, een **actor** die daar iets mee doet en een **ondersteuner**, die hem daarbij helpt. Zo ontstaat een resultaatgerichte 'driehoeksverhouding' tussen collega's.

Ter illustratie een voorbeeld

Een teamleider merkt dat Steven, een medewerker in een verzorgingshuis, na een aantal jaren op de automatische piloot werkt. De teamleider zou ook graag zien dat er wat nieuwe inspiratie komt, nieuwe manieren om de dingen aan te pakken. Echter, veel geld is er niet. Dan besluit de teamleider dit te bespreken met Steven. Hij erkent Steven in waar hij goed in is. En vraagt hem waar hij nog mogelijkheden ziet voor ontwikkeling in het team. Wat vindt hij nu echt belangrijk? Steven vindt het een beetje saai

geworden. Doorpratend komt Steven erop dat hij wel eens wat meer leiding zou willen geven. De teamleider waardeert deze stap van Steven en vraagt hem waar hij daarvoor mogelijkheden ziet. Na enig heen en weer praten, komen ze op de mogelijkheid van het begeleiden van stagiairs. Hij vraagt aan Steven of hij zich aan zou willen melden als begeleider van stagiairs. De teamleider deelt met Steven bovendien nog eens expliciet zijn eigen behoefte aan een frisse wind en aan nieuwe ideeën. Wellicht kunnen stagiairs daarvan iets inbrengen?

In het werken met een stagiair voelt Steven zijn vroegere gedrevenheid terugkeren. De stagiair wordt aangemoedigd vooral nieuwe ideeën in te brengen.

■ Het gereedschap, de tools

Deze Toolkit bevat drie technieken met betrekking tot de interactieve benadering:

1. De 2x2-vragen

Om vanuit persoonlijke doelen te kunnen werken, moet je ze wel eerst voor jezelf formuleren. Je zult moeten focussen. De *2x2-vragenset* is hierbij behulpzaam. Hoe formuleer ik mijn persoonlijke doelen helder en realistisch? Hoe doe ik dat samen met anderen? Hoe help ik anderen te focussen? Als anderen deze doelen kennen, kunnen zij zich er ook aan verbinden..

2. Betrokkenenanalyse

Als je iets wilt creëren of realiseren, dan is de vraag belangrijk: wie kan hier een rol in spelen? Wie vindt wat ik wil belangrijk? Wie kan mij helpen? Met wie wil ik graag deze klus klaren? Je moet op zoek naar geschikte partners - dus hoe ziet je netwerk eruit?





3. Relatie aangaan

Als je persoonlijke doelen hebt geformuleerd en je netwerk hebt geanalyseerd, komt het spannende deel: kan ik met die persoon een echte samenwerkingsrelatie opbouwen. Hoe breng ik zo'n relatie tot stand? We presenteren enkele gespreksvaardigheden die hier goed bij werken.

We bespreken elke techniek uitgebreider.

■ Tool 1: De 2x2-vragen

Bij de interactieve benadering gaat het om verantwoordelijk nemen voor een 'klus' of idee, op basis van persoonlijke doelen. Vaak bestaan persoonlijke doelen uit een vage richting of een abstract idee. Globale ambities en concrete activiteiten zijn niet altijd makkelijk aan elkaar te verbinden. Toch zijn zowel ambities als activiteiten als resultaten belangrijk in het werk. De 2x2-vragenmethodiek kan helpen bij het verhelderen van resultaten en activiteiten naar aanleiding van ambities.

Wat is de tool?

De 2x2-vragen is een tool om inhoudelijk richting te bepalen in een werkproject of binnen een samenwerking in het algemeen. Door vier vragen te stellen richt je de aandacht op de essentie. In vier stappen ga je van ambitie naar resultaat.

Waar is de tool voor te gebruiken?

Als je iets wilt bereiken en daarvoor het nodige te doen hebt, dan is het van belang dat je weet wát je doet. De 2x2-vragen helpen je vooraf bij het bedenken wanneer je initiatief een succes gaat zijn. Ze helpen zo het initiatief te ontwerpen.

Hoe werkt de tool?

Je stelt jezelf of elkaar vier vragen. Bij de eerste twee vragen gaat het om *wat je wilt* en *hoe je het wilt* en bij de tweede twee vragen gaat het om *wat je nodig hebt* om ook echt te slagen.

De 2x2-vragen:

1. Waarom is wat je wilt belangrijk?
2. Wat zie je als resultaat?
3. Wat heb je nodig en wat moet je kunnen om dat resultaat te bereiken?
4. Wat ga je als eerste doen?

Toelichting bij de vragen

1. Belang

Vraag 1 is van belang om te *focussen*. Het gaat om de redenen waarom je iets wilt. Je maakt als het ware de we-

reld kleiner: 'dáárom is het belangrijk. Dít is waar het om draait.' Het is belangrijk voor ogen te hebben waarom je iets doet. Het moet urgentie hebben.

2. Resultaat

Bij Vraag 2 gaat het om het *resultaat* dat je wilt bereiken. Het gaat om wat je werkelijk te doen staat. Het resultaat is niet wat je moet, het is wat je *wilt* bereiken. En wat je dan *ziet* gebeuren, als lukt wat je echt wilt. Hier loont het om die eindsituatie te ontwerpen, bijvoorbeeld aan de hand van één of meer concrete voorbeeldsituaties. Dan kun je vaststellen waar het echt op aankomt.

3. Conditie en bekwaamheden

Vraag 3 stel je wanneer je wilt weten: *als ik dan weet wat me te doen staat, wat heb ik dan nodig?* Zie het als een *expeditie* die je, samen met anderen, gaat ondernemen. Voor jezelf stel je dan de vraag: wat heb ik nodig, als ik echt wil slagen in mijn opzet? Wat heb ik dan nodig aan bekwaamheden, wat moet ik kunnen? Als je die vraag, wellicht samen met een collega, hebt beantwoord, is het van belang om te bekijken hoe je die benodigde vaardigheden ook echt kunt ontwikkelen.

4. Actie

Bij Vraag 4 gaat het erom ook echt iets te dóen met wat je hebt bedacht en besproken. Afspraken maken over de eerste en volgende stappen, daar komt het op aan!

Deze vragen kun je jezelf stellen als je inhoudelijke focus wilt verkrijgen. Ze leiden tot richting en koers. Maar als je ze samen met andere betrokkenen doorneemt, hebben de 2x2-vragen ook een *relationele* functie; ze helpen om tot gemeenschappelijk gedeelde beelden en doelen te komen.

■ Tool 2: Betrokkenenanalyse

Het succes van een initiatief staat of valt met de betrokkenheid van anderen: medewerkers, collega's, klanten, leidinggevendenden of andere belanghebbenden. Door het opstellen van een betrokkenenanalyse krijg je zicht op wie er belangrijk is voor het realiseren van je doel.

Wat is de tool?

De betrokkenenanalyse is een verkenning van de relevante betrokkenen voor een initiatief en hoe zij zich tot elkaar verhouden. In de betrokkenenanalyse wordt de nadruk gelegd op het relationele. Niet inhoud staat centraal, maar vanuit de relatie wordt gekeken hoe de inhoud moet worden ingevuld of aangepast.

Waar is de tool voor te gebruiken?

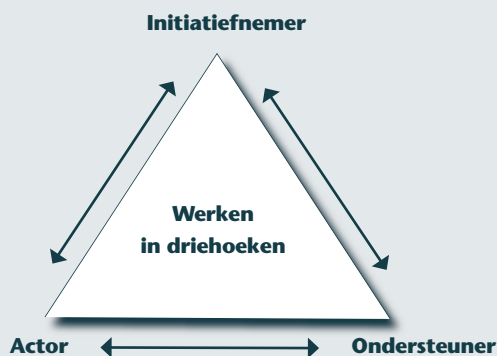
De tool kan worden ingezet om voor het initiatief relevante relaties inzichtelijk te maken. Daarbij worden

Toolkit

mensen aan rollen gekoppeld. In het driehoeksmodel zijn drie rollen te onderscheiden (zie figuur 1):

- **Initiatiefnemer:** degene die een bepaald initiatief in gang zet.
- **Actor:** degene die actief handelt, die het werk gaat verzorgen.
- **Ondersteuner:** degenen die de actor ondersteunt bij de uitvoering van het initiatief.

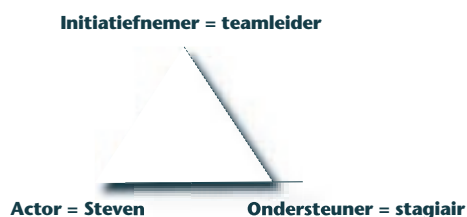
Figuur 1: Het driehoeksmodel



We keren weer even terug naar het voorbeeld

De teamleider heeft een behoefte en een idee. Hij wil nieuwe inspiratie zien in zijn afdeling. Hij denkt aan Steven, omdat hij inziet dat Steven ook graag eens wat anders zou willen, want hij doet al te lang hetzelfde. De teamleider vraagt zich samen met Steven aan de hand van de 2x2-vragen af wat er in de plaats van 'de automatische piloot' zou kunnen komen. Hij zou méér met zijn eigen capaciteiten willen doen en daarmee ook weer meer plezier in zijn werk willen krijgen (vraag 1). Zijn belangrijkste resultaat is: hij zou leiding willen geven (vraag 2). Dan denken zij aan de mogelijkheid van stagiairs en zij hebben het ook over de manier waarop je met stagiairs zou moeten werken om te zorgen dat zij de ruimte voelen om hun eigen ideeën in te brengen (vraag 3). Dan gaat Steven een 'verantwoordelijke relatie' aan met een stagiair (vraag 4).

Als we dit vanuit de interactieve benadering bekijken ontstaat de volgende figuur:

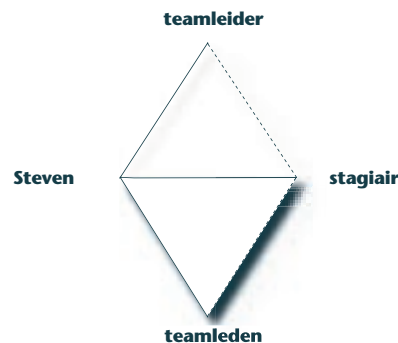


Hoe werkt de tool?

Het analyseren van betrokkenen gebeurt aan de hand van vier vragen:

1. **Wie zijn de relevante betrokkenen?**
Brainstorm over wie er betrokken zijn bij het traject. Breng de betrokkenen in kaart door ze op een flipchart te positioneren. Er ontstaat een soort web met relaties.
2. **Welke verbindingen bestaan er tussen deze mensen?**
Aan de hand van het driehoeksmodel breng je de betrokkenen opnieuw in kaart.
3. **Welke rol hebben de betrokkenen (initiatiefnemer, actor of ondersteuner)?**
Ken rollen toe aan de betrokkenen binnen (meerdere) driehoeken. Per driehoek: Wie is initiatiefnemer? Wie is actor? Wie is ondersteuner?
4. **Hoe benaderen en betrekken we de verschillende betrokkenen?**
Brainstorm over hoe de betrokkenen in de verschillende rollen kunnen worden benaderd. Op welke mensen dienen we ons voornamelijk te richten? Hoe kunnen we hen ondersteunen in het verantwoordelijkheid nemen voor hun rol?

Steven schakelt vervolgens ook andere teamleden in om de ideeën die de stagiair inbrengt uit te kunnen werken. Zo ontstaat een tweede driehoek. Die tweede driehoeksrelatie helpt om de eerste te ondersteunen.



Tool 3: Relatie aangaan

De eerste twee tools helpen bij het krijgen van overzicht in ambities en betrokkenen. Een volgende stap is het aangaan van de samenwerkingsrelatie. Deze derde tool gaat hierop uitgebreid in. We laten het voorbeeld hier weer los, de tool is van zichzelf vrij concreet.

Wat is de tool?

De tool bestaat uit een leidraad voor het voeren van een gesprek waarmee een interactieve samenwerking start. In





Toolkit



dit gesprek ga je een relatie aan die gebouwd is op gedeelde verantwoordelijkheid en wederzijdse aantrekkelijkheid.

Waar is de tool voor te gebruiken?

De tool is te gebruiken door elk van de betrokkenen in het driehoeksmodel om een samenwerkingsrelatie aan te gaan. Elk van de drie rollen kan via deze manier van gespreksvoeren de ander uitnodigen tot een effectieve relatie: de initiator kan op deze wijze verleiden tot actie, de actor kan zo ondersteuning verkrijgen, de ondersteuner kan

via dit gesprek de communicatie tussen initiatiefnemer en actor faciliteren.

Hoe werkt de tool?

De gespreksleidraad bestaat uit drie fasen:

1. Relatie aangaan
2. Verantwoordelijkheid delen
3. Een nieuwe interactie tot stand brengen

In onderstaand schema staan de fasen concreet beschreven.

Fase 1 Relatie aangaan	
Bedenk wat je echt belangrijk vindt.	Focus op wat je wilt van de ander.
Schat in of de situatie geschikt is en hoe je de ander het beste kunt aanspreken.	Maak oogcontact. Laat met je gezichtsuitdrukking en houding aan de ander blijken dat je serieus bent.
Kondig aan wat je wilt gaan doen.	Zeg tegen de ander dat je iets belangrijks met hem wilt bespreken; dat je daar graag met hém over praat. Vul dat aan met een gemeend compliment.
Fase 2 Verantwoordelijkheid delen	
Vertel wat je wilt .	Gebruik de drietrup: <ul style="list-style-type: none"> • Vertel wat je waarnam (ik zag/hoorde/ik sprak/ik las..) • Wat het effect daarvan was/is • Wat je graag wilt, wat je nodig vindt
Laat een stilte vallen.	Geef de ander de gelegenheid te reageren.
Fase 3 Een nieuwe interactie maken: ontvangen, doorvragen en binden	
Luister actief en ontvang wat de ander je vertelt.	Wees benieuwd naar wat de ander heeft te zeggen. Reflecteer en vat samen. Onderdruk de neiging om over eigen ervaringen en overtuigingen te praten. Besef dat de ander zich overvallen kan voelen en ontvang hem daarin.
Vraag door op wat het voor de ander aantrekkelijk maakt.	Probeer door het stellen van vragen de kern boven tafel te krijgen van wat de ander bedoelt. Vat samen op positieve conclusies. Complimenteer; zoek met hem naar zijn mogelijkheden. Wees scherp op hoe je de ander kunt helpen.
Vraag met wie hij het zou kunnen oppakken, en wat zij gaan bereiken.	Vraag welke andere belanghebbende er is; zou hij die ander nodig hebben? Zou het helpen als zij het samen gaan doen? Wat gaat dat concreet opleveren?
Besprek hoe zij het samen gaan aanpakken.	Vraag aan de ander wat hij concreet gaat doen: wat gaat hij nu als eerste doen? En daarna? Spreek iets af met elkaar; laat de ander aangeven op welke termijn jullie hierop terug komen.

Tot slot

De kern van deze Toolkit is dat je zoekt naar motivatie, energie en mogelijkheden om de ander te betrekken. Waar zit het aangrijppingspunt voor interactie en samenwerken? En op welke wijze kan ik de ander verleiden mee te doen?

Een ander betrekken betekent dat jouw inhoudelijke standpunt of mening niet meer alleen leidend is. Je zult dus bereid moeten zijn om samen tot nieuwe, betere standpunten, plannen of meningen te komen.

En tenslotte is het belangrijk om daadwerkelijk verant-

woordelijkheid te delen: de ander de ruimte te geven om met diens ondersteuning tot actie over te gaan.

Het op deze wijze in gesprek te zijn vraagt om reflectie op je eigen standpunt, actieve luistervaardigheid en het vertrouwen om los te laten.

*** Kemp van Ginkel, Pieterjan van Wijngaarden en Christiaan de Vries, zijn als adviseur verbonden aan Kessels & Smit, The Learning Company.**