

**White paper
Samenwerkings
verbanden en
motiverende
gespreksvoering**

jb Lorenz 2021

Dirk Jimmink

dirk@jblorenz.nl 06-54281470



Samenwerkingsverbanden

Inleiding: De onbegrepen medemens

Stel, je loopt op zaterdagmiddag door een drukke winkelstraat. Je gaat helemaal op in de drang om met je vrienden eens lekker te shoppen en als afsluiting relaxt een terrasje te pakken. Opeens klinkt een geschreeuw en iets verderop hoor je een paar mensen gillen. Mensen rennen verschrikt alle kanten op en je ziet een persoon met ontbloot bovenlijf die een kapotte bierfles omhoog houdt. De man, Piet, heeft rode vegen op zijn borstkas en je ziet gefronste wenkbrauwen en een oppervlakkige ademhaling. Een passant roept "sodemieter op vent!", een oude dame roept "hij valt me aan!" en de meesten kijken de andere kant op terwijl ze zich uit de voeten maken. Sommigen struikelen bijna over elkaar.

Mensen die niet begrepen worden door gedrag dat afwijkt van anderen worden vaak door omstanders niet geaccepteerd. In dit geval zal de politie gebeld worden. De politie zal zeggen dat hier geen strafbaar feit wordt gepleegd en dat een psychiater moet beoordelen wat er aan de hand is. De psychiater zal komen en beoordeelt Piet. Er blijkt heel wat aan de hand te zijn, maar er is geen netwerk of ondersteuning in beeld die Piet verder kan begeleiden vanaf daar. De psychiater weigert Piet te vervoeren naar een andere plek vanwege het ingeschatte gevaar. De politie ziet geen reden om te blijven en vertrekt. De psychiater idem.

Dit is een situatie die om samenwerking vraagt. In dit geval tussen de politieagent en de psychiater, maar u kunt voorspellen dat er meer organisaties en mensen bij betrokken zouden moeten worden. In dit soort gevallen is het helaas geen uitzondering dat een goede samenwerking tussen de organisaties ontbreekt. Men kijkt vanuit de eigen visie, eigen werkeethos en beleidskaders. Dat gebeurt omdat samenwerken niet vanzelfsprekend is. Samenwerken is 'samen wérken' en daarvoor is grote inzet nodig en een visie die voorbij de organisatiegrens gaat.

Essentie

In dit artikel wordt motiverende gespreksvoering als breed inzetbaar instrument in al haar kracht gelegd over de ontwikkeling van samenwerkingsverbanden. Soms is het goed om de schijnbare complexiteit van, in dit geval, het vormen van samenwerkingsverbanden te koppelen aan een ideaal, een methode, een proces zoals dat gehanteerd wordt bij motiverende gespreksvoering.

Motivatie speelt een cruciale rol bij alle veranderingen en is daarom hopelijk voor u als lezer inspirerend om naast de ontwikkeling van samenwerkingsverbanden te leggen.

Samenwerken is complex

Een sluitende aanpak vanuit organisaties in het sociaal, zorg- en veiligheidsdomein wordt bijna nooit gerealiseerd.

Allemaal willen we buiten de hokjes denken. We willen buiten de organisatiegrenzen handelen om verder te komen. Eenvoudige oplossingen vinden die aan complexe maatschappelijke vraagstukken tegemoet komen.

We weten dat we deze oplossingen kunnen vinden in samenwerking, waarbij over het domein wordt gekeken en elkaars expertise wordt gevraagd.

De realiteit is anders wanneer de volgende factoren een rol spelen:

- bekostiging
- concurrentie en marktverlies op de primaire activiteiten
- gebrek aan grond voor brede informatiedeling
- het spreken van een andere taal
- belangen

Deze factoren zorgen voor enorme weerstand en maken het lastig om te komen tot een échte samenwerking. Voor echte samenwerking wens je dat alle partijen écht gemotiveerd zijn en zich erkend voelen in de eigen normen en waarden, de eigen autonomie. Dat er gewerkt wordt vanuit compassie en met acceptatie voor eventuele verschillen en risicofactoren. Bovenal is Piet op straat natuurlijk niet geholpen bij alleen intenties en valt hij momenteel telkens tussen wal en schip.

Maar hoe krijg je partijen gemotiveerd?

In het proces om tot een constructieve samenwerking te komen is Motiverende Gespreksvoering een effectief middel om in te zetten als methode voor de coördinator of de verandermanager. Zeker als de beoogde samenwerking verder gaat dan 'elkaar structureel informeren' en het nodig is dat men werkt als netwerkorganisatie. De inzet die nodig is om in een netwerkorganisatie onderling te coördineren en af te stemmen zal alleen tot stand komen als de medewerkers hiertoe bereid zijn en gemotiveerd zijn.

De weg naar verandering

De methode Motiverende Gespreksvoering / Motivational Interviewing wordt door de grondleggers, Miller en Rollnick, gedefinieerd als

"een op samenwerking gerichte gesprekstijl die iemands eigen motivatie en bereidheid tot verandering versterkt".

Belangrijke thema's binnen deze methode zijn:

- gedragsverandering,
- betrokkenheid bij de voorgestelde verandering,
- empathie,
- uitgaan van winst in plaats van focus op weerstand,
- erkennen van de positie van de ander, ...

De methode veronderstelt dat motivatie een essentiële voorwaarde voor verandering is en als tegenhanger van weerstand zorgt voor perspectief.

De vier uitgangspunten van motiverende gespreksvoering zijn:

1. **Empathie uitoefenen;** zonder oordeel de gevoelens en het standpunt van de ander erkennen
2. **Ontwikkelen van discrepantie;** Onderzoeken hoe het huidige gedrag verschilt van het gewenste gedrag dat nodig is om het doel te behalen. Hier ontstaat de noodzaak tot verandering.
3. **Meegaan met de weerstand van de ander;** door het onderzoek naar de onderliggende behoefte en/of emotie, deze te benoemen en te laten afnemen, kunnen er stappen vooruit gezet worden.
4. **Ondersteunen van de persoonlijke effectiviteit;** het geloof en vertrouwen van de ander in het eigen kunnen versterken, waardoor de ander de taak eerder met een goed gevolg kan uitvoeren.

Een spiegel in de hand

Alles start vanuit een Missie en een Visie

Een organisatie die zich gaat richten op samenwerken in overstijgende vraagstukken zal zichzelf moeten voorbereiden door het doen van een verkenning:

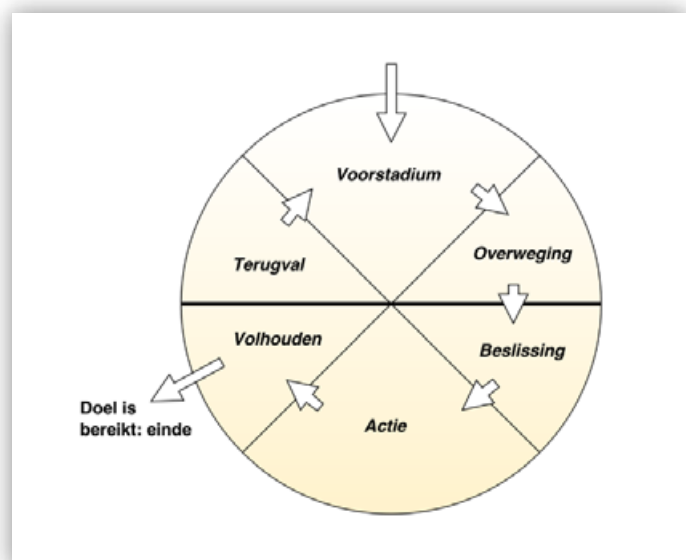
- Wat is de reden dat Piet tussen wal en schip valt?
- Welke inzet vanuit ons is nodig om goede ondersteuning te kunnen bieden?
- In hoeverre zijn we bereid samen te werken?
- Wat gaan we samen doen?
- Waarom gaan we samenwerken in deze context?
- Hoe gaan we samen werken?

De mensen in de organisatie zullen eerst samen het gesprek aan gaan om antwoorden te geven op deze vragen. De spiegel brengt een confrontatie, maar wel zonder gevolgen. In een veilige omgeving komen de medewerkers met nieuwsgierigheid tot inzicht of zij al dan niet zelf aan de lat staan om verandering teweeg te brengen in de schrijnende situatie van Piet.

Tijd voor verandering, het trans theoretisch verandermodel

Zodra partijen de noodzaak zien en de verantwoordelijkheid voelen om gezamenlijk tegemoet te komen aan de complexe, of tenminste overstijgende, samenwerkingsopgaaf, is men al beland in de tweede fase van het veranderproces; de overweging.

Een manier om veranderingsprocessen te duiden, die met regelmaat bij het model van motiverende gespreksvoering wordt vernoemd en toegepast, is via het trans theoretisch verandermodel (Prochaska & Diclemente, 1984). Dit verandermodel verklaart het veranderen van gedrag in fases.



Hieronder worden de fases uiteengezet langs het ontwikkelproces van samenwerking tussen organisaties:

Vorstadium

De medewerkers binnen de organisatie zijn zich nog niet voldoende bewust van de eventuele noodzaak en kracht van een actieve samenwerkingsrelatie met een of meerdere partijen. Men ziet nog altijd een oplossing bij een ander om te voorkomen dat personen zoals Piet tussen wal en schip vallen.

Overweging

Binnen de organisatie krijgt men langzaam het besef dat verandering gewenst is om te komen tot een dekkende aanpak op het domein-overstijgend-knelpunt of werkproces. Organisaties die zich bezig houden met zorg en veiligheid moeten over de schutting kijken bij elkaar en misschien wel samen - werken. Voors en tegens van de huidige manier van werken worden kritisch beschouwd, tegen het licht van de operationele knelpunten, en er wordt nagedacht over opbrengst van de nieuwe (samenwerking) situatie.

Beslissing

De veranderintentie is geboren en men onderneemt gerichte, interne acties om tot de gewenste verandering te komen. Een plan van aanpak wordt gemaakt, doelstellingen en activiteiten worden bijgesteld. Er wordt verkend op welke wijze de beoogde verandering gerealiseerd kan worden. Dit is een traject met vallen en opstaan en leidt zelden per direct tot een besluit. Samenwerking is een groeiproces.

Actie

De focus van de gerichte veranderactiviteiten gaat van intern, naar extern. Deze fase vergt veel van de organisaties. Het harde werken begint nu echt. Door de focus naar buiten wordt men geconfronteerd met elkaars visie op kansen en belemmeringen. Duidelijk wordt dat niet iedereen exact dezelfde doelstellingen voor ogen heeft, waar dat in de startfase bij het uitspreken van de intentie nog geen issue was.

Volhouden en een terugval

Met vallen en opstaan worden gezamenlijke werkafspraken gemaakt, convenanten afgesloten en structuur opgetuigd om tot een duurzame, transparante en betrouwbare samenwerking te komen. Hoe minder goed alle belangrijke aspecten rond de samenwerking zijn uitgesproken in de vorige fase, hoe meer weerstand in de behoudsfase er zal zijn en des te groter de kans is op terugval.

Verandertheorie en motiverende gespreksvoering, een middel richting succesvolle samenwerking

Van onbewust naar bewust

In het **voorstadium** waar medewerkers binnen de eigen organisatie zich niet bewust van zijn, kan middels motiverende gespreksvoering en de niet-oordelende houding, een knelpunt bespreekbaar worden gemaakt. In dit geval is de situatie dat Piet tussen wal en schip valt het knelpunt. Het is hierbij noodzakelijk dat de organisatie zelf concludeert en uitspreekt dat het knelpunt onacceptabel is, er een noodzaak is om dit knelpunt aan te pakken en dat de eigen organisatie hier een verantwoordelijkheid in draagt.

De kracht van motiverende gespreksvoering is dat dit níét wordt medegedeeld aan de organisatie. Er wordt niet met een wijzende vinger gericht, noch opgelegd dat er samengewerkt moet worden, deze uitspraken worden respectvol ontlokt. Daarnaast kan objectieve informatie, mits met toestemming van de organisatie, bijdragen tot bewustwording.

De organisatie wordt geholpen om tot een intrinsiek gemotiveerd standpunt te komen, welke dichtbij de eigen identiteit en waarden van de organisatie ligt.

Ontlokken

Waar is de organisatie verantwoordelijk voor? Welke doelen worden nagestreefd? Welk aandeel heeft de organisatie bij het in standhouden van het gat tussen zorg en veiligheid? Welke betrokkenheid wil / kan een organisatie laten zien? Wat levert dit alles op, concreet: krijgt Piet dan wel de ondersteuning die belangrijk is?

Deze stap zorgt ervoor dat de organisatie zich bewust wordt van de correlatie tussen het eigen handelen en het voortbestaan van het knelpunt. In deze overwegingsfase is het van belang om de organisatie verder te helpen in het ordenen van relevante en irrelevante aspecten binnen de eigen organisatie.

Antwoord op bovenstaande vragen leiden tot het inzicht welke medeverantwoordelijkheid de eigen organisatie draagt, welke winst men ziet in verandering én de mate waarin men dit samen met anderen wil vormgeven.

De beoogde samenwerkingspartijen worden uitgedaagd om de het eigen inzicht naar voren te brengen en de intentie uit te spreken tot samenwerking. Een gezamenlijke visie wordt uitgewerkt tot een aantal gezamenlijke uitgangspunten. Alle partijen ondersteunen deze uitkomsten.

De kracht van Motiverende Gespreksvoering, door de onpartijdigheid en het ontbreken van belangen, is om kritisch steunende vragen te stellen aan de deelnemers. Om zo te toetsen of de visie écht onderschreven wordt. Tegelijkertijd wordt er ruimte gegeven aan de zorgen die ontstaan bij het zo tastbaar worden van een beoogde samenwerking.

Het realiseren van een plan

In de **beslissingsfase** trekt men zich terug. Een aantal fanatici zullen de neiging hebben om direct in de samenwerkingsgroep tot een planning te komen die al concrete vormen aanneemt. Hier kan Motiverende Gespreksvoering helpend zijn om te zorgen dat men vertraagt en eerst de ruimte neemt om in de interne organisatie tot consensus te komen op management-, beleids- en uitvoeringsniveau.

De naar-voren-geschoven contactpersoon kan in deze tijd gemandateerd, met concrete bewegingsruimte, de samenwerkingsrelatie vormgeven zonder (vaker dan nodig is) terug te moeten naar de eigen organisatie. In de beslissingsfase volstaat een globale planning met een aantal deadlines rondom de samenwerking.

Wanneer willen wij formeel onze samenwerking bekrachtigen? Hoe verhoudt deze samenwerking zich tot onze eigen plannen en tot cruciale beslismomenten rondom het centraal genomen knelpunt?

En... Actie

De overgang van intern in de organisatie naar extern samenwerken met organisaties wordt meest zichtbaar in de **actiefase**. De partijen worden ongeduldig. Ze weten wat ze van de achterban aan speelruimte hebben en willen aan de slag met elkaar. Deze transformatie tot het beoogde samenwerkingsverband is uitermate geschikt om positief erkent, benoemt en ondersteunt te worden. Aanvang van de actiefase kenmerkt zich door 'verrassingen en hindernissen'.

Wat zijn ieders standpunten? Vanuit welke interne doelstellingen wil men nu echt samenwerken? Waar maakt men zich zorgen om, wat heeft men van de ander nodig?

Via Motiverende Gespreksvoering is op een zeer prettige wijze invulling te geven aan weerstand en hindernissen én het wegnemen daarvan.

Om de concretisering samen vorm te geven zijn vertrouwen, transparantie en consensus van groot belang. Vanuit die basis worden gezamenlijke acties vormgegeven.

Werkgroepen worden geformeerd om op specifieke onderdelen met een gezamenlijk resultaat te komen:

- verdeling van kosten en baten
- specifieke gezamenlijke werkprocessen
- privacy
- etc.

Belangrijk is dat de werkgroepen, die vaak pragmatisch zijn ingesteld, blijvend beseffen vanwaar de vraag initieel kwam en wat de achterliggende visie is:

"Wij als organisatie vinden het belangrijk, en dragen een verantwoordelijkheid, zodat Piet en anderen niet tussen wal en schip vallen."

Via Motiverende Gespreksvoering worden deelnemers gestimuleerd om de intrinsieke visie om te zetten in de taken en om resultaten op te leveren die van hen worden verwacht.

Volhouden, met vallen en opstaan

In de fase van **volhouden** is het zaak om vooral te leren, te vallen en weer op te staan en daar moet in ondersteund worden. Door te herhalen, worden nieuwe structuren gewoon. Door te vallen en door op te staan, met respect voor elkaar en in vertrouwen, wordt de samenwerkingsrelatie alleen maar sterker en leert men ook elkaar goed kennen.

De medewerkers vanuit de verschillende organisaties dienen ondersteund te worden door elkaars krachten te benutten; waar de één vastloopt en fouten maakt, excelleert de ander juist, en visa versa. Tevens komt er meer zicht op welke hindernissen nog niet voorzien waren en hoe daar mee om te gaan. Zodra dit cyclisch proces erkent en omarmd wordt spreken we van een zelfvoorzienend en zelfsturend samenwerkingsverband mét een gezamenlijke taakvolwassenheid.

Nu kan de visie van waaruit men wilde samenwerken, tot wording komen en resten wellicht nog een aantal periodieke procesevaluaties.

Maar wie moet dit allemaal doen?

De verandermanager mét Motiverende Gespreksvoering als krachtig instrument

Een onafhankelijk functionaris, coördinator oftewel verandermanager, met overzicht en kennis van veranderingsprocessen houdt zich bezig met het begeleiden van de ontwikkeling van het samenwerkingsverband.

Binnen iedere fase van verandering heeft de verandermanager een rol. Het doel is om voldoende stil te staan en de tijd te nemen om de stand van zaken te exploreren. Bij uitspraken zoals "Ja, maar..." weet hij de weerstand te onderzoeken en om te buigen. Hij neemt daarin niet de verantwoordelijkheid over, maar onderzoekt, spiegelt en faciliteert. Indien organisaties "Ja" zeggen en "Nee" doen, weet hij hen respectvol aan te spreken en samen de hindernissen te onderzoeken en op te klaren.

Bij voldoende gereedheid weet de verandermanager de organisatie mee te nemen naar de volgende fase. Dit alles vanuit de niet-oordelende, onderzoekende houding en met de principes vanuit de Motiverende Gespreksvoering. De functionaris weet zich aan te passen aan het tempo van de verschillende organisaties en in consensus knopen door te hakken. De verandermanager gidst de organisaties naar een mate van samenwerking waar ruimte is voor autonomie, identiteit en mogelijkheden.