

WERK SAMEN!

De professionele aanpak in het publieke domein

Jos van der Horst



Werk samen!

De professionele aanpak in het publieke domein

Jos van der Horst

ISBN 978 90 8560 238 5

NUR 753

THEMA JMHC

DOI 10.36254/978-90-8560-238-5

© 2023 Uitgeverij SWP Amsterdam

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

INHOUDSOPGAVE

1.	Snelgids	9
	Veilig in het nest Identiteit	9
	Op de rand van het nest Relatie	10
	Springen en vliegen Samenspel	11
	Acrobatische toeren Groeien	12
2.	Een vogel heeft geen hoogtevrees	13
3.	Wie zitten er aan tafel?	18
	3.1 Belofte én uitdaging	18
	3.2 De komst van bonuspartners	20
	3.3 Jij, jouw vrager en bonuspartners	22

VEILIG IN HET NEST | IDENTITEIT 25

4.	Gelijkwaardig? Diep persoonlijk betrokken?	27
	4.1 Zingeving	28
	4.2 Gelijkwaardigheid en vertrouwen	29
	4.3 Empathie	33
	4.3.1 Empathische balans	33
	4.3.2 Empathische valkuilen	35
	4.4 De verbindende dialoog	38
5.	Ingrediënten voor een symmetrisch samenspel	42
	5.1 Zeven zware condities	42
	5.2 Voor een goede start is dit voldoende	44
	5.3 Gelijkwaardigheid en empathie vragen om meer	45

6.	Twee werelden	47
6.1	Persoonlijk	49
6.2	Intersubjectief	51
6.3	Systemisch	53
6.4	Focus	56

OP DE RAND VAN HET NEST | RELATIE 59

7.	De ene situatie is de andere niet	61
7.1	Van simpel naar complex	61
7.2	Escalatie	65
7.3	Onzekerheid troef	69

8.	Keuzes	72
8.1	Waar sta ik?	72
8.2	Welke gevolgen hebben mijn keuzes?	79
8.2.1	De gesloten en asymmetrische oriëntatie	80
8.2.2	De open en symmetrische oriëntatie	82
8.2.3	Een hybride oriëntatie	84
8.3	Wat heeft de voorkeur?	87

9.	Wat kan jou in de weg staan?	91
9.1	Beren op de weg	91
9.2	De opdracht die niet mag mislukken	94

SPRINGEN EN VLIEGEN | SAMENSPEL 97

10.	Het handelingsmodel	99
10.1	Vijf activiteiten	99
10.2	Vijf activiteiten bekeken door vier brillen	104
10.3	Situationele samenhangen	106

11.	Ja maar..., wacht eens even	111
12.	Naar het symmetrische samenspel	118
12.1	Een reden om met elkaar in gesprek te gaan	118
12.2	Weten elkaar nodig te hebben	122
12.3	Kunnen en willen doen wat nodig is	126
12.3.1	Eigen kracht	127
12.3.2	Voldoende speelruimte	130
12.3.3	Betrokkenheid, verantwoordelijkheid en invloed	134
12.4	Goede regie in de juiste handen	136
12.5	Een open, aanwezige en inclusieve attitude	142
12.6	Vertrouwen en eigen kracht vooropstellen	145
12.7	Optrekken in hetzelfde tempo	149
13.	Symmetrische processen en gesprekken	154
13.1	Hoe pak ik dit aan?	155
13.2	Positioneren	156
13.2.1	Goede vragen zijn het halve werk	156
13.2.2	Ieder gesprek begint vóór de komst van de vrager	158
13.2.3	Hoe maak of breek ik dit gesprek?	160
13.3	Betrekken	163
13.3.1	Zet jouw multifocale bril op	163
13.3.2	Relatie, relatie, relatie	168
13.3	Ontwikkelen	171
13.3.1	All inclusive of backpacking	171
13.3.2	Echt alles en iedereen?!	173
13.3.3	Samen in verscheidenheid	179
13.4	Arrangeren	183
13.5	Activeren	186
13.6	Wie wordt niet gek van knipperlichten?	187
14.	En als het hybride moet?	190
14.1	Duidelijkheid en samenhang voorop	190
14.2	Geef nooit weg	191

ACROBATISCHE TOEREN GROEIEN	199
15. Als jouw wereld tegenwerkt	201
15.1 Zelfbewuste weerbaarheid	201
15.2 Hoe word ik een zelfbewuste, weerbare professional?	202
15.2.1 Schud op en revitaliseer!	203
15.2.2 Kies koers	206
15.2.3 Sta op en doe	207
16. Situationeel leren	211
16.1 Situaties op tafel	211
16.2 Doorbraakreflectie	212
17. Spring en vlieg!	216
Over de auteur	219

1. SNELGIDS

Dit boek beschrijft hoe je tot gelijkwaardige en effectieve samenwerking komt. Wat zijn in vogelvlucht de vier fasen?

Veilig in het nest | Identiteit

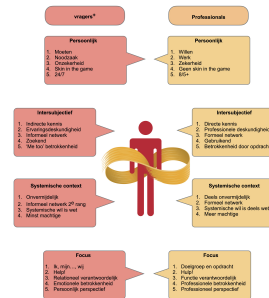
Je zit veilig in het nest en beseft dat vliegen jouw leven is. Je kijkt de wereld in, blikt vooruit en overdenkt. Aan de basis van een gelijkwaardig en diep betrokken samenspel staan jouw zingevende overtuigingen en waarden. Welke zijn dat? Je stelt jezelf de vraag of je er klaar voor bent om de zeven condities van symmetrische samenwerking te realiseren. Kun je? Wil je? Durf je? Je vindt de verbinding tussen jouw professionele wereld en die van jouw cliënten, patiënten, leerlingen, studenten, deelnemers, klanten en degenen die met hen meekomen. Dit is de kern van jouw professionele identiteit.



De piramide van betrokkenheid



Zeven condities



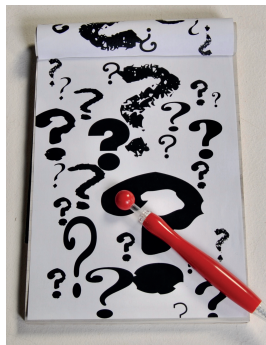
Twee werelden

Op de rand van het nest | Relatie

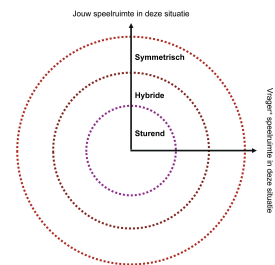
Nog even en je verlaat het nest. Op de rand bereid jij jezelf voor. Je beseft dat de ene situatie de andere niet is. Wat is hier en nu de situatie? Je maakt jouw keuzes en weet dat niet iedere situatie zich leent voor een gelijkwaardig samenspel. Je ontwikkelt een beeld van jouw vlucht en krijgt een idee van datgene wat er op je afkomt. Jouw speelruimte en die van jouw leerlingen, klanten, patiënten, cliënten of deelnemers en degenen die met hen meekomen, wordt steeds duidelijker. Zo krijg je zicht op jullie relatie en wat die vraagt.



Verskillende situaties



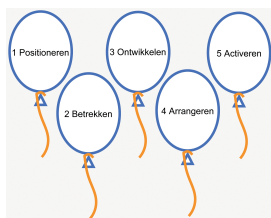
Zeven keuzes



Jouw speelruimte

Springen en vliegen | Samenspel

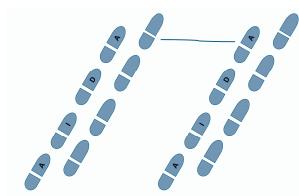
Het is zover. Je springt en vliegt! Je doet wat nodig is om op de goede hoogte te komen en daar te blijven. Jullie samenspel is een feit. Jouw ogen zijn gericht op de bestemming. Je vindt jouw positie en rol in de zwerm. Je doet wat nodig is om de zeven condities te realiseren en goed te houden. Je past jouw vlucht aan veranderende omstandigheden en verrassingen aan. Tegelijkertijd zie je beren op de weg. Turbulentie en tegenwind kunnen vliegen lastiger maken dan je dacht dat het was. Zeker wanneer je ook nog samen en gelijk wilt optrekken.



Situationele dynamiek



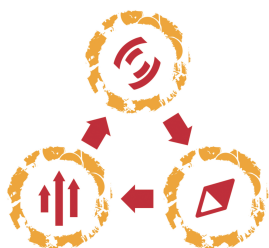
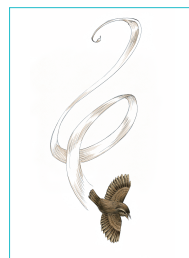
Balans van mogen, kunnen en willen



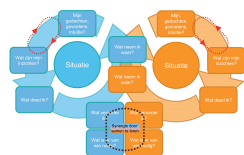
Samen gelijk optrekken

Acrobatische toeren | Groeien

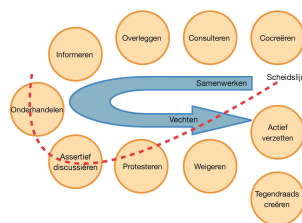
Al vliegend groeien jouw zelfvertrouwen, kunde en weerbaarheid. Het gaat iedere vlucht beter. Je leert omgaan met de meest turbulente omstandigheden, zelfs met de (roof)vogels die het niet goed met jou voor hebben. Ook de ingewikkeldste vliegpatronen en manoeuvres voer je schijnbaar moeiteloos uit. Je ontwikkelt vakmanschap en zelfbewuste weerbaarheid. Je leert van iedere situatie. Doet dat bewust door tijd te nemen voor reflectie. En wat een goede vlucht ook in de weg staat, je vliegt door. Iedere keer weer sta je op en doe je wat nodig is.



Zelfbewuste weerbaarheid



Situatieel leren



Samenwerken én vechten

2. EEN VOGEL HEEFT GEEN HOOGTE- VREES

Iedere dag wandel ik door weilanden, over de dijk en door de uiterwaarden van de Lek. Altijd in de vroege ochtend, wanneer dieren zich nog goed laten zien. Vooral vogels kruisen mijn pad. Ik kan erg genieten van het foerageren, hun vlucht en zelfs hun rust in het weiland, drijvend op het water of hoog in bomen en masten. Regelmatig verwondert het mij hoe zij rust vinden op, voor mijn gevoel, veel te hoge en te kleine oppervlaktes. Vaak balancerend op één poot, terwijl onder hen de diepte gaapt.

Vogels hebben geen hoogtevrees. Zij vliegen en balanceren op grote hoogte, zonder angst voor de afgrond en de val. Zij voelen zich daar thuis. Kijkend naar hen voel ik regelmatig plaatsvervangende hoogtevrees. Ik denk daaraan wanneer ik teams in het publieke domein mag bijstaan, waarvan samenwerking wordt gevraagd die maar niet tot stand wil komen of telkens weer vastloopt in weerstand en conflict. Samenspel met collega's in de eigen organisatie, maar ook met 'die van achter de heg'. De professionals uit andere sectoren van het publieke domein. Maar vooral het samenspel met de eigen cliënten, patiënten, leerlingen, studenten, deelnemers, klanten en niet te vergeten de bonuspartners die zij meebrengen: van partners, broers of zussen, kinderen, vrienden voor het leven, papa en mama, opa of oma, straat- en buurtgenoten tot en met vrijwilligers en mantelzorgers of JIM's (Jouw Ingebrachte Mentor in de jeugdhulp), buddy's en maatjes.

Waar we hoogtes uit de weg kunnen gaan, ontkomen professionals in het publieke domein niet aan samenwerking. Of het nu gaat om (geestelijke) gezondheidszorg, gehandicaptenzorg, onderwijs, welzijn, de hulpverlening voor jeugd, volwassenen of gezinnen, wonen, veiligheid of kinderopvang, samenwerking is noodzakelijk om de voor samenleving of doelgroep gezochte opbrengsten te kunnen realiseren. In veruit de meeste situaties kunnen professionals in het publieke domein zonder samenwerking hun werk eenvoudigweg niet doen. Ik ken dan ook geen publieke organisatie die samenwerking niet hoog in het vaandel heeft en sprak nog nooit een professional die de noodzaak niet onderschrijft.

Tegelijkertijd wordt samenwerking nogal eens ervaren als lastig, veeleisend, afleidend, verzwarend, bedreigend, improductief, werkdruk verhogend of concurrerend met 'ons eigenlijke werk'. En net zo vaak speelt de overtuiging dat samenwerkingspartners dwarsliggen, niets willen, absurde wensen hebben, er

geen sikkepit van snappen, het te ingewikkeld maken en niet willen of kunnen doen wat écht nodig is. Als zij maar eens..., is een veelgehoorde verzuchting.

Hoogtevrees is vaak het resultaat en dat leidt ertoe dat de zo vanzelfsprekende en noodzakelijke samenwerking wordt vermeden of dichtgetimmerd in procedures en regels. En dat terwijl samenwerking voor mensen net zo vanzelfsprekend is als vliegen voor vogels. Wij zijn immers sociale wezens? Het leeuwendeel van alle menselijke prestaties is het resultaat van de gecombineerde kracht van ons bewustzijn, ons vermogen na te denken en de kracht van onze samenwerking. In heel wat religies, levensbeschouwingen, en filosofieën weerklinkt: *ik ben omdat wij zijn*. Aldus onze sociale aard en het feit dat wij *samen* leven, benadrukkend. Waar komt dan toch die hoogtevrees vandaan?

Belangrijke remedies die tegen hoogtevrees worden voorgesteld, zijn dat 'wij' de regie en de voortrekkersrol krijgen, dat 'ons' wordt geleerd om te overtuigen en beïnvloeden of, beter nog, dat 'ons' doorzettingsmacht wordt gegund. Zodat met drang en dwang samenwerking kan worden geforceerd.

Van cliënten, patiënten, leerlingen, studenten, deelnemers, klanten en de bonuspartners die zij meebrengen, wordt nogal eens gevraagd om zich professioneler te gedragen of tenminste onze professionele werkwijzen, waarden en normen te omarmen. Ook mogen zij meer begrip opbrengen voor de moeilijke omstandigheden waaronder wij werken. De collega's 'van achter de heg' moeten ons vooral voorrang geven en zich liefst ook dienstbaar opstellen aan 'onze opdracht'. *Wij zijn voorliggend of Onze opdracht weegt het zwaarst*, wordt er dan gezegd.

De telkens weer terugkerende misvatting is dat door samenwerking ongelijkwaardiger te maken, die er wél komt en ook nog eens mét de gewenste resultaten. De dagelijkse praktijk bewijst het tegendeel: hoe ongelijkwaardiger het samenspel, des te minder kans van slagen en des te waarschijnlijker hardnekkige meningsverschillen, weerstand, ontwijking van afspraken door het omarmen van sluiproutes en achterdeurtjes, de rug toekeren en weglopen, openlijke conflicten of agressie. Deze remedies werken dus averechts en maken juist dat de zo noodzakelijke en gezochte samenwerking steeds verder buiten bereik komt te liggen.

Om hoogtevrees te voorkomen of ervan af te komen, is een beweging nodig in de tegenovergestelde richting. In plaats van hoogtes te vermijden, horen die juist te worden opgezocht, door te bewegen naar een symmetrisch samenspel waarvan gelijkwaardigheid en diepe persoonlijke betrokkenheid de spil zijn. Samen maken zij vanzelfsprekende, gewilde en resultaatgerichte samenwerking mogelijk die ook nog eens duurzamer is. Met als direct gevolg betere resultaten en blijdschap.

Want wie wordt er niet blij van successen?

Daarom nodig ik je uit om de lat hoger te leggen door symmetrische samenwerking te omarmen. Een gelijkwaardig samenspel waarin ieders bijdrage even waardevol is voor de inrichting en voortgang van het proces en de uitkomsten daarvan. Een samenspel dat daarnaast steunt op door zingeving, vertrouwen, empathie en verbinding gevormde diepe persoonlijke betrokkenheid.

Symmetrische samenwerking brengt nieuwe uitdagingen. Zoals de gedeelde autonomie en verantwoordelijkheid, de noodzaak er samen in goed overleg uit te komen en daadwerkelijk de krachten te bundelen. Ook omdat het samenspel persoonlijker wordt en er daardoor nog meer toe doet. De mens en de menselijke maat komen immers veel meer voorop te staan in jouw relatie met cliënten, patiënten, leerlingen, studenten, deelnemers, klanten en hun bonuspartners.

Ik daag je uit om in het belang van jouw maatschappelijke opdracht en doelgroep, de hoogte op te zoeken en zelfs nog wat hoger te vliegen dan je gewend bent. Waardoor misschien in eerste instantie de hoogtevrees wel toeneemt. Symmetrische samenwerking maakt immers niet als vanzelfsprekend deel uit van jouw natuurlijke, professionele omgeving. Allereerst omdat jij en jouw collega's er nu eenmaal aan gewend zijn om doelgroepen, hun vragen en problemen in professionele en objectieve kaders in te bedden en in te passen in jullie professionele methodieken en handswijzen. Met als gevolg dat van hen wordt gevraagd om een bril op te zetten die jou weliswaar goed past, maar hen lang niet altijd.

In de tweede plaats hebben heel wat professionals, jij misschien ook wel, te maken met situaties die sturing of zelfs drang en dwang aanmoedigen. Vaak gaat het om complexe situaties waarin je ook nog eens te maken hebt met lastige, dwarsliggende mensen die weigeren te doen wat nodig is.

Ten derde is het gelijkwaardige samenspel niet altijd vanzelfsprekend, omdat jij en jouw peers de beleidsmatige, wettelijke, organisatorische en functionele grenzen hebben geaccepteerd tussen jullie zelf en de collega's 'van achter de heg'. Ook wanneer hun maatschappelijke opdracht die van jullie raakt en zij dezelfde doelgroep centraal stellen. Denken in termen van wij en zij is niet zelden het gevolg en staat dan in de weg van samen denken en doen. Soms speelt dit zelfs in organisaties. Bijvoorbeeld als sprake is van interne concurrentie om budgetten, wanneer individuele resultaten worden beloond en niet groepsprestaties of als er onvoldoende aandacht is voor de overall organisatiecultuur waardoor subculturen en eilanden ontstaan.

Tot slot staan diezelfde beleidsmatige, wettelijke, organisatorische en functionele grenzen vaak tussen ‘wat kan en mag’ en ‘wat nodig is’ voor samenleving of doelgroep. Wat de samenwerking met cliënten, patiënten, leerlingen, studenten, deelnemers, klanten en hun bonuspartners onder druk zet. Omdat niet alleen hun inbreng en invloed hierdoor wordt beperkt, maar de lasten van deze functionele grenzen vaak ook nog eens op hun schouders worden gelegd. Bijvoorbeeld in de vorm van eigen bijdragen, wachtlijsten of goedkopere medicijnen die minder goed of anders werken dan de duurdere die tot voor kort werden verstrekt. Of interventies, behandelingen, protocollen, vormen van ondersteuning of keuzemogelijkheden die niet goed passen in de situatie van deze specifieke cliënt, patiënt, leerling, student, deelnemer, klant oftewel vrager of (net) niet de gewenste resultaten opleveren. Maar nu eenmaal zijn voorgeschreven.

Dit alles maakt dat wij in tegenstelling tot vogels in heel wat situaties wél degelijk hoogtevrees hebben. Ook al hoort samenwerking nét zo bij ons als vliegen bij vogels. Dit is ook de reden waarom deze metafoer een rol blijft spelen in dit boek, dat je een handreiking biedt om hoogtevrees te voorkomen of je hiervan af te helpen. En je zo de weg wijst naar symmetrische samenwerking met jouw vragers én hun bonuspartners, gebaseerd op gelijkwaardigheid en diepe persoonlijke betrokkenheid. De weg naar hoe je komt tot zo’n samenspel. Om zo meer resultaten te boeken voor samenleving en doelgroep. Je gaat ervaren dat hiervoor in jouw professionele habitat meer dan voldoende ruimte is. De focus van dit boek is het samenspel met jouw cliënten, patiënten, leerlingen, studenten, deelnemers, klanten en hun bonuspartners. Natuurlijk komt ook de samenwerking met jouw professionele collega’s ‘van voor en achter de heg’ ter sprake, maar daarop ligt niet de nadruk. Wat niet wegneemt dat veruit de meeste handreikingen ook gelden voor de samenwerking met hen.

Jij, professional in het publieke domein, speelt de hoofdrol in dit boek. Dit boek is geschreven vanuit jouw professionele perspectief en alle handreikingen zijn voor jou. Jij bent werkzaam in een professionele organisatie en speelt jouw rol in het realiseren van jullie maatschappelijke functie zoals die is verwoord in visie, missie, strategische doelstellingen en de hierop gebaseerde beleids- en operationele plannen. Meestal met wet- en regelgeving als fundament en kader. Jullie staan voor goed onderwijs, goede gezondheidszorg, veiligheid, participatie of goede hulpverlening en ondersteuning. Alles met het oog op passend leren, veilig, gezond en positief opgroeien en leven of meedoen naar vermogen. Dat is de opdracht van jouw organisatie waartegen jij volmondig ja zei toen jij er solliciteerde.

Het is aan jou al datgene te doen wat nodig is om dat waar te maken.

Daartoe behoort ook alles doen wat nodig is om de noodzakelijke samenwerking met jouw vragers en hun bonuspartners tot stand te brengen. Deze opdracht ligt niet in de eerste plaats bij hen. Dit betekent nadrukkelijk niet dat zij geen verantwoordelijkheden hebben, dat van hen niets gevraagd mag worden, dat voor hen vrijheid blijheid geldt of dat zij zichzelf niet hoeven in te spannen. Integendeel, ook van hen wordt het nodige gevraagd. Zonder dat kan er tenslotte geen sprake zijn van passend leren, veilig, gezond en positief opgroeien en leven of meedoen naar vermogen. Dit betekent wel dat het aan jou is om er alles aan te doen om jouw relatie met jouw vrager en bonuspartner(s) in deze coöperatieve en doelgerichte stand te brengen en te houden. Daarom is dit boek geschreven vanuit het perspectief van jou als professional.

3. WIE ZITTEN ER AAN TAFEL?

3.1 Belofte én uitdaging

Over samenwerking is al heel veel gezegd en geschreven. Het is een telkens terugkerend onderwerp in gesprekken over beleid en praktijk. In heel wat boeken en bladen, congressen of seminars, trainingen en opleidingen worden de wenselijkheid en noodzakelijkheid van samenwerking benadrukt. Vaak worden hoge verwachtingen op tafel gelegd. Door de ambities en krachten te bundelen zijn we tot veel meer in staat dan alleen en kunnen we bergen verzetten. Samen zijn we in staat meer kinderen passend onderwijs te bieden, kunnen we de alsmaar stijgende kosten van de gezondheidszorg een halt toe roepen, houden we méér mensen gezond met preventieve maatregelen, komt een inclusieve samenleving binnen bereik of wordt multiproblematiek van gezinnen en probleemwijken beheersbaar. Kortom, samenwerkend bereiken we oplossingen voor de meest complexe problemen.

We zien niet voor niets in het publieke domein heel veel pleidooien voor samenwerking. Heel wat leerlingen, studenten, cliënten, patiënten, deelnemers of klanten bevinden zich in situaties die vragen om een integrale aanpak waarin verschillende professionalismen de krachten bundelen. School en jeugdhulp, politie en ggz-instelling, woningcorporatie, sociaal team en gezinshulpverlening, thuiszorg, maatschappelijk werk en wijkteam bundelen dan de krachten. Soms zelfs al deze disciplines tegelijk in een multidisciplinair casus-, expert-, doorbraak-, escalatie-, thuiszitters- of crisisteam.

In heel wat probleemsituaties is immers geen sprake van één enkele oorzaak met één gevolg, passend binnen de kennis en kunde van één professional. Nogal eens is sprake van complexe problematiek met meerdere tegelijkertijd spelende problemen die ieder voor zich om een oplossing vragen. Hierdoor is een cocktail van maatregelen of interventies nodig, die ook nog eens op maat hoort te zijn van de situatie van deze leerling, student, deelnemer, patiënt, cliënt of klant en wat zich hier en nu in zijn leven afspeelt. In deze situaties komen we zonder effectieve multidisciplinaire of integrale samenwerking geen stap verder. Niemand heeft immers alle wijsheid en kracht in pacht.

In de dagelijkse praktijk is samenwerking niet altijd eenvoudig. Er zijn heel wat obstakels die kunnen verhinderen dat jij en jouw professionele collega's jullie

ambities, kennis, kunde en middelen samenbrengen in een gezamenlijk optreden. Is het hiervoor benodigde vertrouwen wel aanwezig? Zien we elkaar als partners, concurrenten of regelrechte tegenstanders? Ook blijkt het nogal eens lastig om elkaars taal te verstaan en te spreken. En hoe ingewikkeld is het in de dagelijkse praktijk vaak niet om ieders maatschappelijke functie en ambities de juiste aandacht te geven? Hoe verhouden die zich tot elkaar? Wanneer geeft of neemt een van de samenwerkende partners voorrang? Wie heeft op welk moment de regie? Wie krijgt waarover de beslissingsbevoegdheid?

Professionele samenwerking komt dan ook niet vanzelf, vraagt een stevige inspanning van alle betrokkenen en heeft voortdurende aandacht nodig om op de rails en doelgericht in beweging te blijven. Nu gaat dit boek niet in de eerste plaats over het onderlinge samenspel van jou met andere professionals. Vergelijken met het hoofdthema van dit boek is dat nog een betrekkelijk eenvoudige opgave. Jij en jouw professionele collega's komen immers van dezelfde planeet. Jullie hebben een opleiding achter de rug waarin jullie de mores van het vak, van de professie, aangereikt kregen. Als professionals vinden jullie daar (h)erkenning bij elkaar. Jullie weten en begrijpen nut en noodzaak van het professionele arsenaal en handelen. Alle beschikken jullie, zoals organisatiepsycholoog Pieterjan van Delden het beschrijft, over een kernvisie op problemen en oplossingen, een verzameling methoden, instrumenten en werkwijzen, een uitgewerkte set van rollen en bijbehorende vaardigheden en producten of diensten die de oplossingen en antwoorden brengen waar de samenleving of doelgroepen naar zoeken. Dit professionele brengt tot op zekere hoogte verwantschap en herkenbaarheid. Tot op zekere hoogte, want altijd is er ook sprake van verscheidenheid. Deze is het gevolg van de onderlinge verschillen tussen organisaties en professies, maatschappelijke opdrachten en werkerterreinen. Maar ook van verschillen in focus, ambities, procedures, werkwijzen, regels of gevraagde kernvaardigheden. En niet te vergeten van verschillende culturen met bijbehorende overtuigingen, waarden en normen. Vaak ook met een eigen taal en specifiek jargon. Toch begrijpen jullie als professionals elkaar in de kern meestal (behoorlijk) goed.

Hoe anders is de situatie wanneer het gaat om de leerling, student, cliënt, patiënt, deelnemer of klant met wie professionals werken. Al helemaal wanneer deze ook nog eens een bonuspartner meebrengt. Net als in het geval van professionele samenwerking wordt het belang van een goed samenspel met hen van de daken geschreeuwd. In heel wat wet- en regelgeving, beleids-, jaar-, meerja-

ren- of ondernemingsplannen, maar ook corporatebrochures en websites, worden grote woorden gebruikt om het belang van samenwerking met de doelgroep te benadrukken. Met cocreatie als hoogste en uitdagendste ambitie. Leerlingen, studenten, cliënten, patiënten, deelnemers of klanten worden gepositioneerd als gewaardeerde en kostbare partners met wie de dialoog en samenwerking wordt gezocht.

In de dagelijkse praktijk gaat het er nogal eens een stuk rustiger aan toe. Dialoog en samenwerking beperken zich dan tot door een organisatie of individuele professional georganiseerd en geregisseerd overleg. Niet zelden met een nadruk op informeren en consulteren, in het licht van een door organisatie en professional bepaald doel. Passend binnen de drukke professionele agenda, dus kort en krachtig en vaak met door de professional opgevoerde gesprekspunten. Het professionele referentiekader en werkproces zijn dan het kader. Met de onderwijs-, zorg- of hulpvragers en hun bonuspartners als professioneel gedefinieerde objecten van aandacht: dossiers, casussen, incidenten of interventies. Ingebed in een professionele visie, de focus op de professionele doelen en omringd door de methoden, instrumenten en werkwijzen die organisatie en professional gebruiken. Verderop worden de gevolgen hiervan besproken.

3.2 De komst van bonuspartners

In veruit de meeste situaties heb je als professional niet alleen te maken met jouw eigen leerling, student, patiënt, cliënt, deelnemer of klant, maar ook met de mensen daar direct omheen, die een belangrijke rol spelen in hun levens. De partners, broers of zussen, kinderen, vrienden voor het leven, papa's en mama's, opa's of oma's, straat- en buurtgenoten, vrijwilligers en mantelzorgers of JIM's (Jouw Ingebrachte Mentor in de jeugdhulp), buddy's en maatjes. Deel uitmakend van het sociale netwerk of toegevoegd op het moment dat zorg, hulp, begeleiding of extra aandacht nodig werden.

Mensen die als bonuspartners jouw professionele wereld binnenkomen omdat zij jouw vrager met raad en daad bijstaan, hem vertegenwoordigen, hem bijstaan in het dagelijkse leven of een grote invloed hebben op zijn voelen, denken, doen en laten. In alle gevallen is er sprake van een relatie met datgene waaraan jij werkt met jouw leerling, student, patiënt, cliënt, deelnemer of klant: passend on-

derwijzen en opleiden, veilig, gezond en positief opgroeien en leven of meedoen naar vermogen in de samenleving. Zelfs wanneer zij niet bij jou en jouw vrager aan tafel zitten!

Zoals de ouders of verzorgers van kinderen en jeugdigen in onderwijs, jeugdgezondheidszorg of jeugdhulp. Of de mantelzorger en vrijwilliger die de patiënt of cliënt helpen in het contact met jou en jouw organisatie of dagelijks bijstaan met zorg en huishoudelijke hulp. Maar ook de buurtgenoten die er alles aan doen om de gehandicapte buurman te betrekken bij de activiteiten in de wijk en de informele vertrouwenspersoon van dit gezin dat zich in zwaar weer bevindt.

Stuk voor stuk bonuspartners die naast of namens de leerling, student, patiënt, cliënt, deelnemer of klant deelnemen aan het gesprek over datgene wat jouw vrager écht nodig heeft, over de vraag welk plan of behandeling geschikt is en hoe dit te realiseren of over de weg naar een oplossing in een lastige of complexe situatie. Helpers die dit ook op de achtergrond kunnen doen en jouw vrager daar met raad en daad bijstaan. Waardoor je als professional niet langer alleen te maken krijgt met jouw vrager, maar daarnaast met nog één, twee of meer bonuspartners. Als gesprekspartner of beïnvloeder op de achtergrond.

Heel wat professionals omarmen de betrokkenheid van bonuspartners. Zij doen dit vanuit het besef dat de beste behandelingen en werkende oplossingen mogelijk worden wanneer leerlingen, studenten, cliënten, patiënten, deelnemers of klanten nauw betrokken zijn bij de ontwikkeling en uitvoering. Zowel voor wat betreft afstemming op hun visie op de kwaliteit van hun leven, hun wensen en behoeften, als hun mogelijkheden om te doen wat nodig is. Helpende bonuspartners die dit mogelijk kunnen maken en daarbij een actieve rol kunnen spelen, zijn dan zeer waardevol. Omdat zij bijdragen aan de kans van slagen door de kwaliteit en effectiviteit van de interventie, het plan of de behandeling te versterken. Omdat zij helpen om draagvlak te ontwikkelen of de eigen kracht van de vrager te versterken wat helpt om zelfregie mogelijk te maken en een interventie, behandeling of plan succesvol ten uitvoer te brengen. Omdat zij een rol kunnen spelen in het bevorderen van de therapietrouw. En, tot slot, omdat zij kunnen bijdragen aan oplossingen op individuele maat die rekening houden met het voelen, kennen, kunnen, willen en doen van de vrager. Dit alles vanwege hun goede relatie met de vrager, hun persoonlijke ervaring met hem of haar als familielid, vriend of buurtgenoot en de op basis hiervan ontwikkelde kennis van de vrager en de situatie waarin hij zich bevindt.

Deze potentiële toegevoegde waarde kan worden benut wanneer jij er niet al-

leen in slaagt om goed met jouw vrager samen te werken, maar ook met deze bonuspartner(s). Heel wat professionals bewegen daarom hemel en aarde om hen aan boord te krijgen en tot samenwerking te komen.

Bonuspartners nemen ook wel zelf het initiatief en melden zich dan ongevraagd als gesprekspartners. Soms kondigt jouw vrager hun komst aan, maar vaak doen zij dat ook zelf. Zij willen in gesprek met jou komen, omdat zij vragen hebben, zich bezorgd voelen of twijfelen aan de kwaliteit en effectiviteit van de zorg, hulp en ondersteuning of het onderwijs aangeboden door jou en jouw organisatie. Soms zijn zij regelrecht ontevreden. Altijd speelt de vraag wat voor onderwijs, zorg, hulp of ondersteuning het beste aansluit bij de wensen, behoeften en mogelijkheden van jouw leerling, student, patiënt, cliënt, deelnemer of klant. Wat heeft hij nodig? Wat mag en kun jij wel of niet vragen of verwachten van jouw vrager? Welke condities passen wél bij hem? Welke zeker niet? Wat kan met andere woorden passender, beter, effectiever, zorgvuldiger, eenvoudiger, meer op maat, haalbaarder of ...? Soms gaat dit gepaard met een alternatieve en duidelijk geuite visie. Dan weer wordt enkel de bezorgdheid of de vraag op tafel gelegd. In situaties van stevige onvrede en verdriet of al opgelopen spanningen, worden die niet zelden met 'een klap' gepresenteerd. Ook al vroeg je er niet om, zij zijn er, deze helpers of bonuspartners van jouw vrager. Of je dat nu leuk en waardevol vindt of niet.

3.3 Jij, jouw vrager en bonuspartners

Professionals die graag actieve betrokkenheid willen van vragers en bonuspartners verzuchten nogal eens dat het moeilijk is om de zo gewilde samenwerking met hen te vinden. Omdat het niet lukt om hen aan boord te krijgen of, als dat wel gelukt is, met hen tot samenwerking te komen. In het geval dat bonuspartners zichzelf uitnodigen is er nogal eens de klacht dat deze ongenode gasten te vaak, te veel, te dwingend, te irreëel, te tijdrovend vragen of eisen, op de stoel van de professional en zijn organisatie gaan zitten en zelfs de regie overnemen. En dat 'terwijl we het hier hebben over mijn organisatie, mijn opdracht en mijn deskundigheid', zoals ik vaker hoorde in gesprekken met professionals.

We zagen al dat er heel wat in de weg kan staan van samenwerking. De betrokken partijen stellen zich nogal eens tegenover elkaar op, proberen elkaar te blokkeren en weg te duwen of gaan het gevecht aan. Aan de gesprekstafel worden

nogal eens ‘stokken achter de deur’ ingezet om de gewenste beweging te krijgen. Professionals kiezen er dan vaker voor een overrulende instantie in te schakelen, zoals Leerplicht, Inspectie, Veilig Thuis of politie. Of trekken de conclusie dat een leerling, student, patiënt, cliënt, deelnemer of klant niet langer welkom is. Vragers en bonuspartners mobiliseren op hun beurt de publieke verontwaardiging via social media en pers, schakelen eigen adviseurs en zelfs advocaten in of schrijven stevige brieven aan bewindspersonen of zelfs de Koning en Koningin.

Met telkens weer alleen verliezers als resultaat. Omdat niemand krijgt wat hij wil of nodig heeft. Als professional mis jij jouw kans om voor deze vrager te doen wat nodig is. Hierdoor schiet jouw dienstverlening tekort. Dat voelt zowel professioneel als persoonlijk erg onbevredigend. Daar heb je dan ook last van. Zeker wanneer dit je vaker overkomt.

Jouw vrager en zijn helpers vissen ook achter het net, omdat zij niet krijgen wat zij willen en nodig hebben. Ook voor hen voelt dat onbevredigend en stressvol. In veruit de meeste gevallen raken zij hierdoor van de regen in de drup. Bij gebrek aan overeenstemming met jou als professional trekken zij tenslotte nogal eens aan het kortste end. Doordat (passend) onderwijs, veiligheid, participatie, de gevraagde zorg, een woning of hulpverlening en ondersteuning uitblijft en plotse-ling minder aantrekkelijke keuzes overblijven. Of omdat drang en dwang op hun pad komen. In het professionele systeem waarmee zij te maken hebben, heb jij als professional tenslotte méér invloed en macht dan zij.

De wens tot samenwerking van jou, jouw vrager en zijn bonuspartner(s) brengt in heel wat situaties uitdagingen met zich mee en een goede uitkomst is niet gegarandeerd. De vraag is niet alleen of dat ook anders kan, maar zelfs of symmetrische samenwerking met gelijkwaardigheid en diepe persoonlijke betrokkenheid als spel, een realistische mogelijkheid is. Mijn antwoord is een volmondig ja. Ook al is de problematiek die op tafel ligt nog zo zwaar en complex, lijkt die zelfs onoplosbaar en in beton gegoten. Ook al zijn de emoties nog zo heftig. Er is in veruit de meeste situaties een goed begaanbare weg naar symmetrische samenwerking. Die kan worden bewandeld door enkele tegelijkertijd eenvoudige en uitdagende basisprincipes toe te passen. In dit boek lees je welke dat zijn en hoe je ze kunt toepassen in het samenspel met jouw vragers en hun bonuspartners.

Veilig in het nest



Identiteit

Je zit veilig in het nest en beseft dat vliegen jouw leven is. Je kijkt de wereld in, blikt vooruit en overdenkt. Aan de basis van een gelijkwaardig en diep betrokken samenspel staan jouw zingevende overtuigingen en waarden. Welke zijn dat? Je stelt jezelf de vraag of je er klaar voor bent om de zeven condities van symmetrische samenwerking te realiseren. Kun je? Wil je? Durf je? Je vindt de verbinding tussen jouw professionele wereld en die van jouw leerlingen, klanten, cliënten of deelnemers en degenen die met hen meekomen. Dit is de kern van jouw professionele identiteit.



4. GELIJKWAARDIG? DIEP PERSOONLIJK BETROKKEN?

Symmetrische samenwerking draait om gelijkwaardigheid en diepe persoonlijke betrokkenheid. Gelijkwaardig betekent dat ieders bijdrage in de samenwerking even waardevol is voor de inrichting en voortgang van het proces en het ontwikkelen en uitvoeren van de uitkomst daarvan. Wat met zich meebrengt dat alle participanten in het samenspel de denk-, spreek-, kies-, beslis- en handelingsruimte krijgen die hiervoor nodig is. Gelijkwaardig wil niet zeggen dat alle participanten dezelfde verantwoordelijkheden en rollen hebben of hetzelfde doen. Ieders bijdrage heeft weliswaar evenveel waarde, maar er hoort rekening te worden gehouden met de specifieke situatie en de vraag of het probleem waarom alles draait, het kennen, kunnen, voelen, willen en doen van jou, jouw vrager en zijn bonuspartner(s), de verschillende posities, rollen of perspectieven en ieders verantwoordelijkheden. Het gevolg is dat van alle participanten eigen en unieke bijdragen worden gevraagd die stuk voor stuk een onmisbare bouwsteen zijn van de gezochte opbrengst.

Naast gelijkwaardigheid is diepe persoonlijke betrokkenheid de tweede pijler van het symmetrische samenspel. Zingeving, vertrouwen, empathie en verbinding zijn hiervan de vier bouwstenen. Het fundament van diepe persoonlijke betrokkenheid wordt gevormd door jouw zingevende overtuigingen, waarden en normen. Die vormen jouw persoonlijke kompas, dat maakt dat jij het goede wilt doen voor de samenleving en de doelgroep. Aan de ene kant is dit verwoord in de visie, missie en doelstellingen van jouw organisatie. Aan de andere kant is leidend wat jij voelt en wat er voor jou het meeste toe doet in jouw (professionele) leven.



FIGUUR 1. *De piramide van diepe persoonlijke betrokkenheid*