

Wat werkt? Het werkt aanstekelijk

Kentalis is een al meer dan 220 jaar dé specialist op het gebied van onderzoek, zorg en onderwijs voor mensen met beperkingen in horen en communiceren. In de vestiging in Eindhoven spreek ik (Gwenda Schlundt Bodien) met Antoinette Heerschop en Narda Dubbeldam, twee unit managers en met Anne-Claire Baas-Griffioen behandelcoördinator. De aanleiding voor dit interview is dat Kentalis een verandertraject succesvol aan het doorlopen is, waarbij de oplossingsgerichte of progressiegerichte aanpak sterk benut wordt.

Gwenda Schlundt Bodien (GSB): Wat was de overweging om te gaan werken met de oplossingsgerichte of progressiegerichte aanpak, toen jullie met dit verandertraject startten? Wat wilden jullie ermee gaan bereiken?

Antoinette Heerschop (AH): Nou, met deze aanpak leer je als professional - of niet alleen als professional maar als mens - de kracht van een ander boven tafel te krijgen. Of eigenlijk de competenties van de ander of de manier waarop de ander zichzelf helpt boven tafel te krijgen. De successen van de ander, die neem je als vertrekpunt en je leert ook veel meer luisteren vanuit de gedachte “waar is die ander nou goed in?” in plaats van dat je alleen maar luistert naar wat er allemaal niet goed gaat. En in de beweging om de aanpak in te zetten hier in de organisatie zie je ook dat we ernaar toe moeten met z’n allen om de regie meer bij de cliënt te laten. De cliënt krijgt niet alleen de regie, maar *heeft in* feite ook al de regie, ook al ervaart de cliënt dat misschien niet altijd. De aanpak helpt dus zowel de professional als de cliënt om de cliënt de regie terug te geven en om beter bij de cliënt aan te sluiten.

Narda Dubbeldam (ND): Ja, die regie geven aan de cliënt is heel belangrijk. En wat ik merk dat de professionals zich nu veel meer realiseren, is dat het cliënt perspectief wel eens heel anders kan zijn dan wat de professionals van tevoren dachten. Het niet invullen voor de cliënt maar echt doorvragen en onderzoeken wat de cliënt wil en wat die al wel kan en wat nog niet, zodat er een echte dialoog ontstaat. In plaats van “Wij gaan jullie wel vertellen wat goed voor jullie is, want wij zien dit en dat en dat is *de* waarheid”. Want de waarheid is wat waar is voor de cliënt en daar moet de professional mee werken en bij aansluiten.

Anne-Claire Baas-Griffioen (ABG): Ja, mag ik daar vanuit mijn behandelinhoudelijke rol op aansluiten? Wat ik vroeger toen we nog niet met deze aanpak werkten wel eens meemaakte is dat ik met ouders om tafel zat die anderhalf jaar behandeling hadden gehad en dat ze bij de afsluiting zeiden: “Terugkijkend weet niet of ik er zelf nog eens voor zou hebben gekozen”. En dat was een cliënt van wie destijds bij de overdracht intern werd gezegd dat “de transfer naar de thuissituatie maar niet wilde lukken”. En dat woord “transfer” dat triggert mij altijd enorm, omdat het met dat woord net lijkt alsof wij allemaal expertise gaan brengen naar die “oliedomme” cliënt. Ik zeg het even heel zwart-wit. En wat Kentalis wil, en wat mijn sterke wens is, is dat wij alleen die expertise aan de cliënt aanreiken die nuttig is voor de cliënt (en niet zo veel mogelijk). En daarmee is er geen sprake van een probleem met “transfer” naar de thuissituatie, omdat de cliënt zodanig geholpen wordt dat hij er logisch mee verder kan.

ND: Ja, wij hebben expertise, maar professioneel handelen is juist: dat aanreiken aan de cliënt waar hij of zij ook echt mee verder kan.

AH: Dus je bent als professional heel bewust bezig met de vraagstelling, zodat je de regie bij de ander kunt laten. Daar zit de spanning bij deze aanpak, dat is wat je veel moet oefenen. Da's de uitdaging.

ABG: Ja en ik mijn werk als behandelcoördinator ervaar ik dan heel sterk dat het zo parallel loopt. Ik zoek wat werkt voor de cliënt, maar op die manier moet ik ook bij de medewerker zoeken. Ook die staat op een bepaald punt in zijn of haar ontwikkeling en als ik daar niet bij aansluit en ervan uitga: "Oh zij ziet het net zoals ik het zie", dan gaan we nog niet samen op. En dat is voor mij de kunst, om zowel te zorgen dat Kentalis aansluit bij de cliënt als dat ik aansluit bij de professional en de juiste vragen stel aan de professional.

GSB: Nu zijn jullie al een tijdje onderweg met het systeembreed benutten van de aanpak. Wat hebben jullie gemerkt dat werkt in dat veranderproces?

ABG: Wat ik merk dat heel goed werkt is om het gewoon te doen en er niet teveel woorden aan vuil te maken. Simpele dingen afspreken met het team, zo starten onze overleggen altijd met een succesje. Gewoon doen.

GSB: Wat werkt daar zo goed aan?

ABG: Omdat je het dan direct ervaart. Ervaren werkt veel beter dan er lang over praten. En ik merk ook dat dat goed werkt, want toen ik in een overleg eens vergat om naar een succes te vragen werd ik er door de teamleden direct aan herinnerd. Ze zeiden dat het nuttig was om over successen te praten.

ND: Wat ook belangrijk is dat je het levend houdt, dat het iets van jezelf wordt. We geven de ruimte om te proberen, om te oefenen en we delen successen, waardoor het steeds meer iets van jezelf wordt.

AH: We hebben ook een veranderaanpak gehanteerd die congruent is met de oplossingsgerichte of progressiegerichte aanpak. We hebben een nieuw model geïntroduceerd binnen de units, waarin de behandelcoördinator de regie heeft van het multidisciplinaire team. Voorheen hadden we monodisciplinaire teams. Nu hebben we multidisciplinaire teams en ook multidisciplinaire intervisiegroepen, zodat we kunnen oefenen met de aanpak en de professionals elkaars invalshoeken leren kennen. Daar krijg ik hele positieve reacties over.

ABG: De trainingen hebben ook heel erg geholpen. Ik denk dat het stapsgewijs inzetten van de NOAM-trainingen ook heel nuttig is geweest. Dat de behandelcoördinatoren vanuit de regiefunctie mochten starten, en daarna de behandelaren meegenomen zijn was voor onze unit een hele helpende stap.

AH: Dat degenen die de regie hebben over de behandeling, de behandelcoördinatoren, ook degenen zijn die de aanpak als eersten hebben aangeboden gekregen werkte inderdaad heel goed. Deze aanpak was een middel dat het proces van regie nemen positief ondersteunde.

ABG: Daardoor ging het nemen van de regierol in het multidisciplinair werken gemakkelijker. De veranderende houding naar de cliënt klopte heel mooi met de veranderende houding en aanpak intern.

GSB: Sommige organisaties die een verandering willen doorvoeren hebben last van weerstand en tegenwerking. Bij jullie is er juist enthousiasme en betrokkenheid. Hoe verklaren jullie het enthousiasme waarmee de professionals bezig zijn?

ND: De aanpak is zo eenvoudig en in de meest kleine dingen toe te passen. Je kunt er snel succes mee boeken. Het is niet iets heel moeilijks. Het is natuurlijk wel heel moeilijk om het helemaal toe te passen, maar je kunt het in kleine stapjes leren. Je hoeft het niet morgen allemaal te kunnen. Je kunt kleine dingen uitproberen en omdat je al vrij snel succesjes kunt ervaren nodigt dat uit om de volgende stap te zetten. Het is een laagdrempelige aanpak.

ABG: Ja, en je ziet ook een medewerker opbloeien van een oplossingsgericht gesprek, net zoals dat je de cliënt ziet opbloeien. Als je kunt praten over wat er al lukt, of wat er meevalt dan bloei je op. En door de vraagstelling wordt het allemaal heel concreet, ook als je het hebt over wat iemand wil bereiken. Dan kun je samen bepalen hoe hoog je de lat wil leggen en wat haalbare doelen zijn.

AH: In aanvulling hierop: het is een taal die niet exclusief is voor gesprekken met cliënten. Ik kan met de aanpak, met de vragen, ook in gesprek zijn met medewerkers en managers. Het is geen taal die alleen bruikbaar is voor 1 specifieke discipline. En in een expertise organisatie heb je een verbindende taal nodig, en deze aanpak verbindt de disciplines. Deze taal is in elke discipline bruikbaar en je kunt elkaar begrijpen ook al heb je hele verschillende expertise.

GSB: Nu is het zo dat jullie niemand hebben verplicht om met de oplossingsgerichte of progressiegerichte aanpak te gaan werken. Hoe zien jullie dat?

ABG: Nee, juist niet, we hebben het juist niet verplicht. We hebben meer uitgestraald “als je erin gelooft dan mag je het meer gaan doen”.

AH: We hebben ook geen planning gemaakt van die moet eerst getraind en daarna die, ook niet alle behandelcoördinatoren zijn gelijk gestart. We hebben ook nooit gezegd: “Dit is het enige zaligmakende”. We hebben meer gezegd: “Dit bieden we aan, kijk maar eens en wil je er meer mee dan kan dat”. Dat nodigde ook meer uit om successen te delen en het te gaan onderzoeken.

ND: Het is ook een hele aanstekelijke aanpak. Door het te proberen en succeservaringen uit te wisselen. Dat aanstekelijke is heel leuk. Iemand vertelt iets en anderen denken “blijkbaar werkt dit, die aanpak heeft zo’n groot effect gehad, ik wil er meer van weten”. Daarnaast is het een aanpak die je als mens betreft. Je kunt er ook thuis en privé zoveel aan hebben.

GSB: Dus wat werkt in de systeembrede verandering is de manier van invoering: “doen” in plaats van er lang over praten en de veranderaanpak is congruent met de inhoud van de verandering. Vrijwillige deelname, aansluiten bij het enthousiasme dat er al was, beginnen met de behandelcoördinatoren en het delen van successen. En wat ook werkt is de progressiegerichte aanpak zelf, die leidt tot enthousiasme, laagdrempelig is en een

verbindende taal tussen verschillende disciplines biedt. Wat in een organisatie vol experts een uitkomst is om de cliënt gezamenlijk echt verder te helpen.

ABG: Inderdaad. En wat echt heel belangrijk is, is om te blijven reflecteren op de vraag hoe je als mens zulke taal hanteert. Zodat je echt blijft en mensen niet het gevoel krijgen: “Dit wordt een trucje”. Dat niet oordelende van deze aanpak is iets dat heel diep ingrijpt in je als mens en in hoe je jezelf aanstuurt in allerlei gesprekken. En dat is echt de basis. Dat vraagt voortdurend ook aandacht. En dat blijft voor mij ook heel belangrijk naar de toekomst; hoe kunnen we dat als organisatie voortdurend blijven aandacht geven. Want als je in een expertrol zit dan komt er gemakkelijk een oordeel in je op, dat is wel wat ik zie. Hoe blijven we oog houden voor die hele diepe basishouding van nieuwsgierigheid, oordeelloosheid, onderzoek.

GSB: Zijn er naast deze factoren nog specifieke tips die jullie zouden geven als een andere organisatie overweegt om de oplossingsgerichte of progressiegerichte benadering systeembreed te gaan benutten?

ND: Een factor die van belang is bij systeembrede verandering is dat we het ook echt breed hebben ingezet. Niet in 1 team of 1 unit, maar breed in de organisatie. Dat is belangrijk omdat je anders individueel vastloopt, als jij wel met die aanpak werkt en een ander niet, dan is het moeilijk elkaar te blijven verstaan. Als de een wil praten over de gewenste situatie van de cliënt en de ander wil op een probleemanalytische manier praten, dan ga je elkaar niet vinden. Door het breed in te zetten is het een gezamenlijke taal aan het worden.

ABG: Ja, en als je het breed inzet dan is het ook niet erg dat je niet allemaal even ver bent. Dan mogen er verschillen zijn.

AH: Ja en tenslotte is het heel belangrijk dat je als manager de aanpak ook gebruikt. Dat je de aanpak benut in je leidinggeven en dat je ziet dat het werkt bij de medewerker. Doe het als manager zelf ook! Dwing het niet af, maar denk wel heel goed na waar je begint, kijk waar al enthousiasme is en sluit daar bij aan. En zorg dat er verbinding is tussen daar waar al enthousiasme is en waar je als managers op stuurt.

ND: Het enthousiasme dat er is, is als een soort steen in een vijver, die voor een rimpeling zorgt. En als managers moet je je met die rimpeling verbinden en het ondersteunen zodat het kans van slagen krijgt. Zodat het niet maar een paar mensen zijn, maar dat het echt breed draagvlak krijgt.

ABG: Ja, zo hebben we dat gedaan, er waren al een paar inhoudsmensen enthousiast en die zorgden voor de rimpeling en toen hebben we het breder aangeboden.

AH: Toen ik hier kwam werken werd gezegd dat er een paar mensen expert waren in de oplossingsgerichte aanpak, het werd als het ware als een inhoudelijke expertise gezien van een enkeling. Nu wordt het ingezet als een aanpak die voor iedereen, ongeacht je expertise en inhoudelijke achtergrond, bruikbaar is.

GSB: Bedankt voor het delen van wat werkt bij Kentalis!