

Effectief leiding geven aan een multidisciplinair team

1. Waarde gedreven werken

Juist bij de samenwerking in multidisciplinaire teams blijken de onderlinge waarden van groot belang. Dit blijkt bijvoorbeeld heel goed uit het proefschrift van Joost Vos over de Münchhausenbeweging. De centrale waarden van de Münchhausenbeweging komen tot uitdrukking in het Münchhausenmanifest en de code of conduct. Er zijn vijf centrale waarden:

Waarde	Hieraan verbonden betekenis
Het belang van de mens met een vraag zien	<ul style="list-style-type: none"> – Denken vanuit de belangen van de mens met een hulpvraag en niet vanuit het eigen belang. – Creëren van maatwerk. – Integraal denken.
Geen nee zeggen	<ul style="list-style-type: none"> – Betrokkenheid bij de doelgroep. – Loyaliteit naar elkaar. – Oplossingsgerichtheid.
Elkaar respecteren	<ul style="list-style-type: none"> – Respecteren van elkaars expertise. – Respecteren van elkaars posities en structuren. – Aanspreken van elkaar.
Verantwoordelijkheid nemen	<ul style="list-style-type: none"> – Verantwoordelijkheid nemen voor het integrale probleem van de eigen cliënten. – Verantwoordelijkheid voor het onderhouden van een netwerk van partners. – Creëren van capaciteit voor leden van de doelgroep.
Buiten kaders denken	<ul style="list-style-type: none"> – Kennis nemen van elkaar en van elkaars werkwijzen. – Creativiteit. – Bureaucratie doorbreken.

Figuur 1: Waarden van Münchhausenbeweging en de hieraan verbonden betekenissen (Vos, 2010)

Maar zij komen ook tot uitdrukking in het spreken van de leden van de Münchhausenbeweging onderling. Zoals bijvoorbeeld blijkt uit de woorden van Aad van Nes, voormalig directeur van Roteb en één van de mensen die veel heeft gedaan binnen de Münchhausenbeweging: “Wat voor soort mens je bent als je dit op deze manier wilt doen? Nou voor mij ben je een mens die dat doet waarvoor die betaald wordt en op de effectiviteit let van dat wat je doet. Wat heb ik eraan om werk te maken als ik hier iemand naar de kloten zie gaan als er geen goede zorg is. Dus dat is best een koude reden. Aan de andere kant, mijn

maat Kees zegt het altijd zo mooi, wie zal er (...) anders voor die hoertjes opkomen?" (Vos, 2010).

Ook andere citaten van deelnemers aan de beweging laten duidelijk zien dat het de onderliggende waarden zijn die hen tot actie drijven:

"Nu is een bepaalde groep mensen in Rotterdam structureel afhankelijk van de nachtopvang, terwijl dit toch bedoeld is als noodopvang!"; "Want wie grijpt er anders in?"; "We accepteren de huidige status niet; we gaan ervoor om dit beter te maken"; "Er komen vaak vierkante oplossingen voor ronde problemen"; "De cliënt is het uitgangspunt!" en "het zorgen dat iemand onderdeel wordt van de samenleving is het doel van elke organisatie".

Waar het hierbij iedere keer weer om gaat is inhoudelijke betrokkenheid. Vanuit deze betrokkenheid voelen mensen zich aangetrokken tot anderen met dezelfde visie, normen en waarden. Alleen vanuit dit gemeenschappelijke waardenveld kan er een hechte samenwerking ontstaan die tot resultaten leidt. Een andere speler in de beweging formuleert dit als volgt: "ik interpreteer het zo dat we ...Ik heb getekend dat ik ze niet laat vallen. Dat ze op mij kunnen rekenen. Daar gaat het voor mij om. Voor de rest: het zijn allemaal woorden, maar het gaat er gewoon om van, je kunt op me rekenen. (Onvoorwaardelijk?)...ja...ja...ja...". Andere citaten geven eveneens aan wat het hebben van gedeelde waarden in de praktijk betekent: "Achter elkaar te blijven staan"; "elkaars hand vast te houden"; "Om verantwoordelijkheidsgevoel naar elkaar toe te tonen"; "elkaar niet in de kou te laten staan" en "te gaan voor elkaar".

2. Leiding geven aan dit proces

Laten we een multidisciplinair team, als nieuw initiatief eens vergelijken met een broedplaats, een nest. Als we het woord broedplaats ontleden dan bestaat het uit twee delen: broed, van (uit)broeden en plaats. Het werkwoord broeden heeft een aantal connotaties. Het kost rust, tijd en aandacht en er is warmte voor nodig. De plaats is eveneens van groot belang. Het moet gaan om een beschutte en veilige plek. Het broeden plaatst een vogel immers in een kwetsbare positie. Op de vlucht moeten slaan betekent het einde van het jonge leven in het ei.

Deze analogie doortrekkend naar onze broedplaatsen zijn dezelfde randvoorwaarden van belang. De broedplaats moet de tijd krijgen om succesvol te worden en moet deels afgeschermd worden van de buitenwereld.

Om dit proces goed te kunnen waarborgen is leiderschap van groot belang, maar dan natuurlijk wel leiderschap dat past bij de dynamiek van broedplaatsen. De Roode (2011) noemt dit 'verbindend leiderschap'. Een vijftal kenmerken horen hierbij:

1. Zelfbewuste en kritische reflectie.

Het artikel van de Roode waar deze kenmerken in worden opgesomd is getiteld 'naar reflectie in plaats van reflexen' en dat is precies waar het hier om gaat. Managers zijn geneigd om bij iedere nieuwe situatie vanuit hun reflex te reageren op wat er gebeurt, zonder daarbij oog te hebben voor onderliggende patronen en oorzaken. Echter, het probleem wat opdoemt en waarop vanuit die reflex wordt gereageerd is in de meeste gevallen geen op zichzelf staande, unieke gebeurtenis. Die gebeurtenis hangt in tegendeel samen met andere voorvallen en gebeurtenissen. Door zaken te zien in samenhang, als een patroon, zijn structurele oplossingen mogelijk die een veel groter resultaat scoren dan de ad-hoc oplossingen die worden gevonden als vanuit de reflex

wordt gereageerd. Maar dit vraagt wel van een manager dat hij zich op gaat stellen als leider, dat hij anders gaat kijken. Naar zijn omgeving, maar vooral ook naar zichzelf. Wat zijn mijn waarden? Wat is mijn visie? Wat zijn mijn overtuigingen en beweegredenen? Hoe wil ik omgaan met mijzelf, met mijn superieuren en met mijn medewerkers? Wanneer ben ik effectief en wanneer niet? Hoe kan ik mijn effectiviteit vergroten? Enzovoort.

2. Meervoudig kijken in de diagnose.
Anders kijken naar vraagstukken betekent meervoudig kijken in plaats van enkelvoudig. Bij het soort vraagstukken dat speelt in een multidisciplinair team is meervoudig kijken onontbeerlijk. In de praktijk betekent dit voor een leider dat hij niet te snel naar de oplossing moet willen gaan (broeden kost tijd) en dat hij moet streven naar oplossingen die uit de groep komen en gedragen worden door de partners in de keten. Eenvoudige oplossingen die snel worden gevonden zijn vrijwel nooit dé oplossingen die tot duurzaam resultaat leiden.
3. Inspelen op de onderstroom.
De onderstroom is belangrijker dan de bovenstroom. En toch acteren managers vrijwel altijd alleen maar op het niveau van de bovenstroom. Door de eerste twee kenmerken als leider serieus te nemen wordt het echter wel eenvoudiger om de onderstroom te gaan zien. Bij veel vraagstukken waar we in multidisciplinaire teams mee worden geconfronteerd is het zien van de onderstroom onmisbaar om tot échte verandering te komen. Een mooi voorbeeld is de reactie op een hoog ziekteverzuim. Organisaties met een hoog verzuim grijpen vrijwel altijd naar oplossingen die direct ingrijpen op de verzuimcijfers: quota stellen, medewerkers de eerste paar dagen zelf laten betalen, medewerkers die niet ziek zijn geweest aan het einde van het jaar een bonus geven, enzovoort. Maar waardoor wordt het verzuim van soms 10 á 12 procent nu eigenlijk veroorzaakt? Vaak blijken de oorzaken (de onderstroom) te maken te hebben met ontevredenheid van medewerkers, weinig arbeidsvreugde, onbegrip en misverstanden. En dus vaak met het eigen functioneren van de manager. En in het kader van dit kenmerk: bij inspelen op de onderstroom geldt, dat het probleem niet duurzaam kan worden opgelost als niet gekeken wordt naar de échte oorzaken.
4. Synergie creëren door dialoog.
De leider kan niet functioneren zonder een hecht team dat werkt vanuit synergie. Synergie betekent volgens het woordenboek (www.woorden-boek.nl) allereerst samenwerking. Maar dan wel een samenwerking die iets toevoegt. "Samenwerking van verschillende factoren of organen tot een gemeenschappelijk doel of gemeenschappelijke prestatie die groter is dan de som van de afzonderlijke factoren". Een goede leider smeedt dus een hecht team waarin de diverse teamleden, ieder met hun kwaliteiten, optimaal tot hun recht komen. Vanzelfsprekend is er een continue dialoog nodig om te ontdekken wat ieders kwaliteiten zijn en hoe die het beste kunnen worden ingezet om tot optimale resultaten te komen. Openheid, transparantie en vertrouwen zijn hierbij sleutelbegrippen.
5. Van onderop strategie ontwikkelen.
Voor het behalen van duurzame resultaten in een multidisciplinair team is het van groot belang dat de strategie door alle partijen wordt gedragen. Een belangrijke voorwaarde om dit te realiseren is dat de strategie van onderop wordt ontwikkeld en niet van bovenaf wordt opgelegd. Managers vinden dit vaak bijzonder lastig. Zij zijn immers vaak sterk georiënteerd op hun eigen handelen en vinden in veel gevallen dat zij sturing moeten geven aan het team en dus ook het doel en de weg ernaar toe moeten bepalen. En daarnaast zijn er niet voor niets allerlei procedures en systemen binnen de organisatie ontwikkeld om de kwaliteit te waarborgen. Maar in multidisciplinaire teams moet het echt anders. Natuurlijk is er enige mate van leiding nodig en moeten er kaders

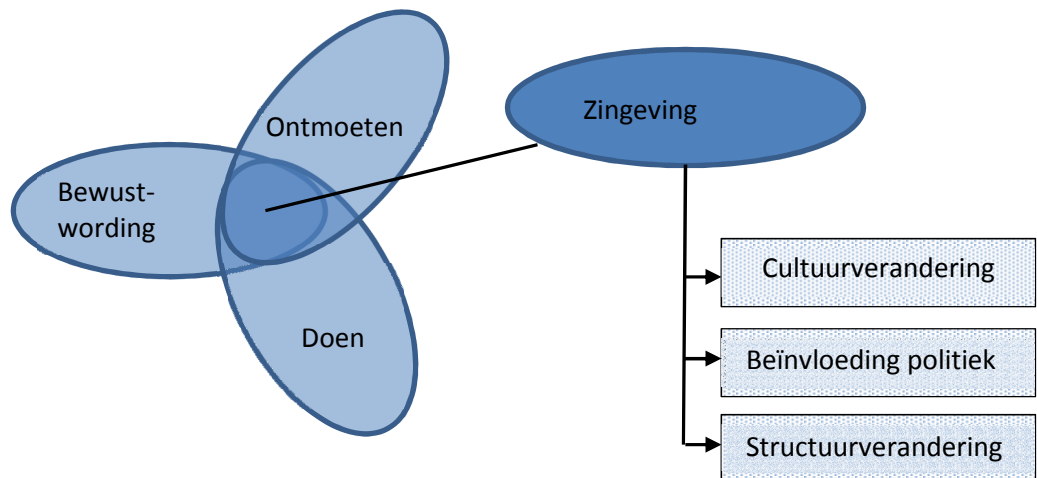
zijn. Maar dit allemaal zo minimaal mogelijk. De professionals moeten zoveel als mogelijk de ruimte krijgen. En dan niet alleen in de uitvoering maar ook in het bepalen van visie en strategie.

Deze vorm van decentrale sturing (Huxham, 2000) biedt een veel grotere mogelijkheid om in te spelen op de complexe situaties die zich voordoen en houdt meer rekening met de grote diversiteit van belangen.

Het grote belang van goed leiderschap wordt ook door het voorbeeld van de Münchhausenbeweging verder verhelderd. Centraal hierin staat het zien van de mens met een vraag. Er wordt bewust gesproken over het zien van de mens met een vraag en niet over het zien van de klant. Het belang van de eigen organisatie, dat besloten ligt in het begrip klant wordt daarmee buiten beeld gehouden.

“De Münchhausenbeweging raakt de harten van mensen, doordat zij mensen bewust maakt van schrijnende situaties, doordat zij mensen met elkaar in contact brengt die aan een oplossing willen bijdragen en doordat de leden van de beweging elkaar aansporen om daadwerkelijk in actie te komen.” En verderop een citaat van één van de partners, Piet Boekhoud: “Partners moeten vanuit die logica werken want anders gaan niet alleen mensen als Loes (Loes is de cliënt waardoor mede de beweging van start ging, red.) onderuit, maar ook de hulpverleners, want waarom zouden zij er nog tijd en energie insteken als het toch niets uithaalt. En zo gaat de samenleving kapot” (Vos, 2010).

Een mooi samenvattend beeld maakt het als volgt duidelijk:



Figuur 2: Typering van de aanpak van de Münchhausenbeweging als een veelvormig zoekproces (Vos, 2010)

3. Bibliografie

- De Roode, P. e. (2011, Juni). Naar reflectie in plaats van reflexen. *www.managementboek.nl*, pp. 32-34.
- Huxham, C. V. (2000). Leadership in the Shaping and Implementation of Collaborating Agendas: How Things happen in a (not quite) Joined-up World. *Academy of Management Journal*(43), 1159-1175.
- Vos, J. (2010). *De Münchhausenbeweging - Beweging voor Ketensamenwerking*. Deventer: Kluwer.