

### **Over organiseren gesproken**

Bijna vier jaar geleden in 2002 is Anne-Marie Poorthuis gestart met de rubriek 'over organiseren gesproken'. Nu introduceert zij haar laatste organisatiethema en geeft het stokje door aan Julien Haffmans. In deze rubriek is veel over organiseren gesproken, interessant om ook het gesprek in de organisatie zelf te laten zien. Ter afronding het thema 'de organisatie in gesprek' een beschrijving hoe een organisatie voor verpleging en verzorging in gesprek is gegaan.

### **De organisatie in gesprek**

*Anne-Marie Poorthuis*

Een van mijn grootste uitdagingen is om in organisaties het gesprek over organiseren op gang te helpen en daarmee een fundament te bouwen voor vernieuwing en verandering. Belangrijk aandachtspunt daarbij is dat het er niet zozeer om gaat als organisatieadviseur zelf gesprekken te voeren en informatie te verzamelen om een ontwerp te maken. Het gaat erom dat betrokkenen in de organisatie in gesprek zijn, in contact komen met elkaar, verbindingen maken, informatie uitwisselen, toegerust raken om verandering aan te kunnen en kennis opbouwen waarmee nieuwe organisatieontwerpen in beeld komen en steeds meer invulling krijgen. Hierbij kan de organisatieadviseur de onderlinge contacten stimuleren en faciliteren, verbindingen signaleren, alle informatie helpen ordenen en cyclisch het nieuwe ontwerp in beeld brengen met wat we ervan weten en welke vragen er nog zijn.

Thans is een van mijn klanten een grote organisatie voor verpleging en verzorging. In deze organisatie zijn we een aantal maanden geleden het gesprek gestart over een nieuw organisatieontwerp voor het wonen van mensen met dementie. Er is een aantal stappen gezet om breed in de organisatie met elkaar in gesprek te zijn en de toekomst voor te bereiden. Inmiddels is de organisatie zover dat er een gedragen en helder startontwerp ligt voor een pilot en een open netwerk als fundament voor de nieuwe organisatie. Het is bijzonder om te zien dat een grote complexe organisatie in een paar maanden zoveel stappen kan nemen. Het gesprek in de organisatie is op gang gebracht als een soort olievlek.

### **Start**

We zijn het gesprek gestart met drie managers, waarvan er één als initiatiefnemer al betrokken was en bezig zich intern en extern te oriënteren op nieuwe manieren van wonen voor mensen met dementie. Met deze managers is geïnventariseerd wat de organisatie al weet, wat er vast staat en welke vragen er zijn. Natuurlijk zijn er al een heleboel beelden, gevoed door landelijke ontwikkelingen, veranderende visies op organiseren van verpleging en verzorging en het zicht op eigen mogelijkheden. Duidelijk werd dat het gaat om het organiseren van kleinschalige wooneenheden voor zes bewoners met dementie met een eigen huishouden en contact in de wijk.

Uit deze inventarisatie zijn, behalve dit eerste beeld, zeven belangrijke gespreksthema's naar voren gekomen. Voorbeelden van thema's zijn wonen met huishouden en keuken, samenleven met verzorging en daginvulling, personeelsinzet met teamopbouw en opleiding, teamleren met kaders en zelfstandigheid. Voor deze thema's zijn zeven sleutelfiguren benaderd om elk een thema te vertegenwoordigen en op eigen wijze met betrokkenen in de organisatie over het thema in gesprek te gaan. Deze sleutelfiguren zijn zelf nauw, maar open betrokken bij het thema en hebben allemaal verschillende posities. Elke sleutelfiguur organiseert zelf zijn gesprekken met betrokkenen over het thema dwars door alle divisies en afdelingen heen. Als uitgangspunt is daarbij geformuleerd dat de sleutelfiguren nieuwsgierig zijn, vragen stellen en met name vragen verzamelen. Naast deze gesprekken zijn enkele bijeenkomsten georganiseerd met alle sleutelfiguren om informatie uit te wisselen, te kijken welke vragen er zijn en de sleutelfiguren te ondersteunen om hun gesprekken te houden. In deze bijeenkomsten is ook steeds weer geïnventariseerd wat de organisatie al weet en wat er al vast staat over het nieuwe organisatieontwerp.

### **Panels**

Als volgende stap zijn er panelbijeenkomsten georganiseerd rond de verschillende thema's. In deze panelbijeenkomsten stellen de sleutelfiguren alle verzamelde vragen aan het panel. Alle aanwezigen zijn samen het panel. Iedereen uit de organisatie kan aanwezig zijn bij de panelbijeenkomsten en een aantal personen zijn gericht gevraagd om aanwezig te zijn. Bijzonder is dat ondanks de grote

hoeveelheid mensen per panelbijeenkomst er levendige gesprekken zijn ontstaan met soms zeer verrassende ideeën en bijdragen. De eerdere gesprekken van de sleutelfiguren in de organisatie hebben hier ongetwijfeld een basis voor gelegd. Maar ook door de vorm van het vooraf verzamelen van vragen zijn alle belangrijke en soms spannende onderwerpen aan bod gekomen en door deze onderwerpen als vragen in te brengen is ruimte ontstaan voor gesprek.

Alle informatie uit de gesprekken is steeds verzameld en verwerkt door de drie managers en de organisatieadviseur. Zo is elke keer een nieuw beeld geschetst van wat we weten, wat er al vast staat en welke vragen er nog zijn.

### ***Spannend***

Als organisatie in gesprek zijn, heeft hele spannende momenten. Uiteraard gaan de geruchten soms sneller dan we willen en vaak is informatie al zijn weg gegaan voordat een gesprek is gevoerd. Het is heel verrassend hoe informatie wordt geïnterpreteerd, welke conclusies worden getrokken en hoe snel dat gaat. Vooral voor de bestuurders en managers heeft het oefening gevraagd om dit te accepteren. Niet bij iedere onrust ad hoc reageren en maatregelen willen treffen. Niet bij iedere weerstand meteen het geloof in mensen verliezen, maar zelf het voorbeeld geven door in gesprek gaan. Daarbij met name luisteren, vragen stellen, helder maar wel voorzichtig zijn over wat al vaststaat en samen zoeken hoe iedereen daar weer zijn plek in kan vinden. Het betekent met en aan elkaar in de organisatie steeds opnieuw de ruimte vragen om dit gesprek aan te gaan, daar de rust voor te nemen en vertrouwen te hebben en verwachte consequenties niet uit de weg gaan, maar juist opzoeken en tot vraag maken.

De vele beschikbare media in de organisatie zijn gebruikt om het gesprek te ondersteunen en zichtbaar te maken. Verder is een speciaal kaartje verspreid met als vertrekpunt in het midden de kleinschalige wooneenheid en daarom heen zeven bollen met de zeven thema's. Dit kaartje is van verrassend grote betekenis geweest. Het heeft het beeld neergezet dat thema's niet hoeven concurreren, dat elk thema er mag zijn en zijn eigen ruimte heeft.

### ***Fundament***

Het organisatieontwerp voor het starten van een pilot in de organisatie ligt er. Interessant is de vraag of de organisatie nu ook in de toekomst in gesprek blijft. Is het gesprek een eenmalig bezigheid geweest gericht op de nieuwe organisatie of is het gezamenlijke gesprek een ervaring met blijvende impact? De toekomst zal het leren. Als een organisatie daadwerkelijk en organisatiebreed in gesprek gaat, kan dat worden beschouwd als het bouwen aan een organisatienetwerk. Het organiseren van het gesprek is een voortdurende uitnodiging om betrokken te zijn, op eigen wijze bij te dragen en samen te leren. Het gesprek schept ruimte aan betrokkenen om zich verhouden tot het vertrekpunt van de organisatie, posities in te nemen en zich steeds weer voor te bereiden en in te spelen op de toekomst. Het bouwen aan een organisatienetwerk geeft de organisatie fundament. Een groot risico is dat organisaties dit fundament vaak weer vergeten. De aandacht voor het netwerk verdwijnt in de dagelijkse praktijk. Dat organisaties daarmee hun fundament ondermijnen, wordt niet altijd meteen gezien.

*Anne-Marie Poorthuis is organisatieadviseur en organisatieonderzoeker bij Netwerkimpuls.  
[www.netwerkimpuls.nl](http://www.netwerkimpuls.nl)*