

HOE ZORGOORGANISATIE GORS GING LEREN

Kees Goudzwaard

Organisaties produceren. Ze produceren dingen, diensten, sociale relaties, en ze reproduceren zichzelf (Czarniawska, 1998). En organisaties produceren vooral verhalen, deze verhalen dragen bij aan het voortbestaan van de organisatie. Onze globale economie vormt zich lokaal, het narratief, het verhaal domineert hierin. Wat zeggen deze verhalen over een organisatie? Is er iets uit af te lezen? Baat het om naar de verhalen uit organisaties te luisteren?

Het verhaal

Dit verhaal speelt zich af in Zeeland bij zorgorganisatie Gors. De decentraal opererende organisatie biedt zorg en ondersteuning bij wonen, werken, dag-activiteiten, leren en vrijetijdsbesteding aan ruim 850 mensen met een verstandelijke en/of lichamelijke beperking.

De organisatie draaide de afgelopen jaren goed. Ze is financieel gezond, de processen waren zorgvuldig ingericht. Gors heeft een uitgebreid opleidingsprogramma voor medewerkers en een professioneel aanbod. Al voor het een trend werd, werkte Gors decentraal en heeft daardoor een goede buurtreputatie.

Geen vuiltje aan de lucht zou je zeggen, maar op de werkvloer bleek niet alles zo vlekkeloos te verlopen. Dat wat in theorie op schrift gezet werd, werd in de praktijk niet altijd zo uitgevoerd. Afspraken werden niet nagekomen, en de reactie daarop was veelal controle en nieuw beleid. Dit leidde tot nog slechtere opvolging van taken en zo voort... Dit gedrag kwam in alle lagen van de organisatie voor. En zo kon het bestaan dat er bijvoorbeeld tien soorten zorgplannen bestonden die ook weer op verschillende wijze en plaatsen opgeslagen werden. Een van de medewerkers vat het mooi samen: 'Als je er wat van vindt, hoef je er niets mee te doen.' Ieder deed wat in zijn eigen taakomschrijving stond, en bedacht binnenskamers oplossing voor voorkomende



'GEEN VUILTJE AAN DE LUCHT, ZOU JE ZEGGEN'

problemen. Jan De Rooij, opleidingsadviseur schetst de communicatiewijze: 'Op het centraal bureau hebben alle afdelingen hun eigen kantoor, en het was gebruikelijk dat overleg met een collega plaatsvond via de mail terwijl die collega één deur verder zat.' Goedbeschouwd draaide de organisatie aardig, maar men leerde niet doordat ieder in zijn eigen hokje, zijn eigen schema's en lijstjes af aan het werken was. Niet echt een spannend of sexy verhaal tot zo ver.

De situatie doet denken aan de allegorie van de grot, uit de dialoog Staat van Plato.

Plato stelt dat wij de wereld zien als mensen die vastgeketend zitten in een grot met ons gezicht naar de donkere wand waarop we slechts de schaduwen zien van de mensen en dieren die buiten, voor de opening van de grot, langslopen. We ontwikkelen taal en metaforen om onze werkelijkheid te kunnen beschrijven.

Wanneer een van de personen in de grot het voor elkaar krijgt om de boeien van zich af te laten glijden en de grot probeert uit te komen, moet hij eerst langs een vuur dat hem afschrikt, en wanneer hij eenmaal buiten komt zal hij verblind worden door het licht dat blinkt. Daarna zal hij, volgens Plato de ideeënleer kunnen aanschouwen: de metafysische, ware werkelijkheid. De grootste domper van het verhaal komt nog: wanneer de bevrijdde persoon vanuit compassie, geestdrift of welke beweegreden dan ook zich weer in de grot begeeft, wordt het weer compleet overvallen door de duisternis en ontbreekt het hem aan taal om zijn oud-medegevangenen te vertellen hoe de werkelijkheid echt in elkaar zit.

Gors was druk bezig met allerlei procedures, afspraken en ideeën en vergeet soms te beseffen dat haar beeld van de werkelijkheid gebaseerd is op flarden informatie, rapporten, cijfers en allerlei andere rots-wandschaduwen. En zo kunnen we met een hele organisatie vol slimme en toegewijde medewerkers druk zijn zonder zicht te hebben op de echte werkelijkheid en welk effect ons handelen heeft. Het verhaal van Gors stopt hier niet, er heeft een

aantal gebeurtenissen plaatsgevonden die een grote impact hebben gehad op het lerend vermogen van de organisatie.

Er is een aantal wisselingen geweest in het management en er is een nieuwe bestuurder (Karin Smit) aangesteld, die door medewerkers als een frisse wind ervaren wordt.

Vlak voor de bestuurderswissel is de organisatie gestart met een grootschalig project Administratieve LastenVerlichting (ALV). Onder leiding van Rijnconsult is er een eerste inventarisatie gemaakt van de meest urgente en noodzakelijke verbeterpunten. Tijdens een van de workshops kwam al gauw de interne cultuur ter sprake, onze adviseurs ontdekten dat er meer aan de hand was dan het op orde brengen van het administratieproces. Esther Lusse (senior adviseur bij Rijnconsult) vertelt: 'Je merkte tijdens de sessies dat er iets mis was in de onzichtbare onderstroom van de organisatie, ik heb dat benoemd en toen kwamen de verhalen eruit. Iemand vertelde me zelfs met tranen in de ogen hoeveel energie het kost als het niet lijkt uit te maken of je presteert of niet.'

Onder begeleiding van Rijnconsult is er een aantal werkgroepen ingericht met mensen uit verschillende afdelingen en met een verschillende visie. Walther Lainert, projectleider ALV: 'Het is goed om knetterende tegenpolen te hebben in een werkgroep, met tegengestelde belangen. Dan is een externe projectleider heel fijn: vreemde ogen dwingen.' Het opvallende aan dit project is dat het niet een werkgroep was die, net als vroeger, een reactieve oplossing bedacht voor een vastgesteld probleem, maar dat medewerkers echt face to face met elkaar in gesprek gingen over elkaars werk en de samenwerking. Dit leidde tot uitspraken als: 'Nu snap ik waarom we dit doen.' En 'Wat hebben we het voor elkaar moeilijk gemaakt.'

Parallel aan het project ALV is de organisatie aan de slag gegaan met zelfverantwoordelijke teams en het spreken over cultuur. Medewerkers zijn getraind in teamontwikkeling en besluitvorming maar er is

vooral ook een dialoog ontstaan over eigenaarschap, kennis delen en het belang van jezelf overbodig maken. Karin Smit: 'niet doen wat hoort maar doen wat helpt.' Er is vooral veel geïnvesteerd op de unitmanagers, omdat zij het dichtst in de werkvloer zitten en binnen Gors als de belangrijkste dragers van de cultuur worden gezien.

Het resultaat

Er is inmiddels een heuse kentering gekomen bij Gors. De puzzelstukjes vallen nu in elkaar, zegt een medewerker. De medewerkers beleven nu, na twee jaar, hun werk heel anders. Er wordt meer samengewerkt, er is aandacht voor intern draagvlak en successen worden gevierd. De organisatie is zich meer gaan focussen op zijn kracht, heeft een duidelijker marktaanbod en heeft plannen om inhoudelijke interne trainingen ook aan andere organisaties te gaan aanbieden. Jan de Rooij vertelt: 'Iedereen denkt er hetzelfde over nu. We lopen nu veel meer bij elkaar binnen, en pakken gezamenlijk problemen op. We gaan even zitten en bespreken het informeel, we hoeven niet direct een projectgroep op te starten. We hebben een veel prettigere samenwerking. We zitten op de goede weg, zegt Karin Smit, maar het is ook goed om te beseffen dat we er nog niet zijn. Er worden nu goede gesprekken gevoerd en we gaan daarmee de goede richting op.'

Wat leert dit verhaal ons?

Er zijn slechts drie verhaalvormen mogelijk: tabellen, lijsten en recepten. Ongeacht of ze geschreven of verteld zijn (Czarniawska, 1998). De eerste twee verschillen van de laatste omdat ze informatie abstract weergeven. Recepten bevatten een chronologische verbinding, en komen daarmee het meest in de buurt van de verhalen zoals we ze elkaar vertellen. De aard van een recept vervult het leerelement van een verhaal, het geeft de lezer inzicht vanuit een ervaring die de schrijver heeft. Je zou kunnen

zeggen dat een recept een lijst met acties is en niet met objecten (Czarniawska, 1998). De acties in een recept leiden tot een bepaald resultaat. Een narratief, een verhaal, belooft dan ook expliciet iets aan de lezer, namelijk een resultaat als gevolg van een geordende serie acties.

Veel organisaties gebruiken uit gewoonte tabellen en lijstjes. Tabellen en lijstjes hebben natuurlijk functies die recepten niet hebben, maar het omgekeerde is niet minder waar. Het is vrijwel zeker dat het grootste gedeelte van organisatieleven gebeurt via verhalen (Czarniawska, 1998).

Een lerende cultuur is niet zomaar even via een checklist of mooi schema te implementeren in de organisatie. Het vergt een recept van acties, en met name acties en gedrag die niet zouden misstaan in een goed verhaal, zoals:

- **Leiderschap**, om samen de juiste weg te kunnen gaan.
- **Begeleiding van een gids**, die het landschap en de juiste wegen kent.
- **Dialoog en reflectie**, om vastgeroeste patronen weer los te maken.
- **Oefening en training**, zodat nieuwe inzichten in gedrag zichtbaar worden.
- **Persoonlijke betrokkenheid**, omdat de formele uiterlijkheden niet het geheel bevatten.

En uiteindelijk komt het vooral ook uit op een flinke portie lef. Lef van Rijnconsult om een ongrijpbaar gevoel te bespreken, van de medewerkers om uit te spreken wat er lange tijd dwars zit, van het MT en bestuur om andere keuzes te maken. Dit lef is hard nodig om los te komen van de beelden die de grot je biedt en samen met je medegrotbewoners te zoeken naar het licht.

Kees Goudzwaard adviseert en begeleidt zorgorganisaties bij structuur- en cultuurveranderingen.

Bron: Czarniawska, B. (1998). *A Narrative Approach to Organization Studies*, SAGE

'JE MERKTE DAT ER IETS MIS WAS IN DE ONDERSTROOM'