
Reorganisatie in retrospectief

Een etnografisch onderzoek over betekenisgeving aan een reorganisatie



R.P. Jonker
3165876

Universiteit Utrecht
Bestuurs- en Organisationswetenschap
Master: Organisaties, Verandering en Management

Begeleider USBO: Michel van Slobbe
Tweede beoordelaar: Jeroen Veldman
Atlant Zorggroep: Henk Hamminga

Augustus 2010

Voorwoord

Onderzoek doen bij je eigen werkgever brengt de nodige risico's en valkuilen met zich mee maar biedt tegelijkertijd ook toegang tot een enorme rijkdom aan etnografisch materiaal. Zes jaar ben ik in dienst bij Atlant Zorggroep in Apeldoorn: al heel jong begon ik als weekendhulp op één van de woon- zorgcentra van de organisatie. In zes jaar tijd heb ik op alle locaties in verschillende functies gewerkt. Dit betrof hoofdzakelijk werkzaamheden binnen de voedingsdienst. Ook voor mij persoonlijk heeft de reorganisatie van de voedingsdienst die in dit onderzoek centraal staat, gevolgen gehad. Als medewerker van deze dienst zat en zit ik middenin de veranderingen die met deze reorganisatie gemoeid zijn. Naast het feit dat er veel collega's zijn ontslagen is mijn contract inmiddels ondergebracht bij de flexpool van Atlant. Ik werk niet meer op een 'basislocatie' maar wordt door de flexpool ingezet op verschillende locaties ter vervanging van de vaste medewerkers aldaar. Het is een grote wens om voor Atlant Zorggroep dit onderzoek uit te mogen voeren. Tot nu toe heb ik altijd met groot plezier en enthousiasme gewerkt. Vanaf de onderbouw op het VWO, tijdens het eindexamen en gedurende de vier jaar van mijn studie aan de Universiteit Utrecht was mijn bijbaan naast een welkome bron van inkomen ook een aangename bezigheid. Tijdens mijn studie is Atlant in zekere zin vaak mijn referentiekader geweest voor de theorieën en inzichten die aan de orde kwamen bij Bestuurs- en Organisationswetenschap. Ook tijdens de masterfase bemerkte ik dat ik de aangereikte stof veelal reflecteerde op Atlant Zorggroep. Dit gaf voor mij de doorslag om kenbaar te maken dat ik bij deze organisatie mijn afstudeeronderzoek wenste uit te voeren. Nu ik aan het einde ben gekomen van mijn studie is het een waardevolle afsluiting om op een andere wijze dan gebruikelijk iets voor Atlant te kunnen betekenen.

Ik wil graag mijn dank uit spreken aan Atlant Zorggroep en in het bijzonder mijn opdrachtgever Henk Hamminga (interim Hoofd Voeding) die mij de volledige vrijheid heeft gegeven om te gaan en staan waar ik wilde binnen de organisatie. Om als interim-manager een student die ook werkzaam is binnen de voedingsdienst onbelemmerd mee te laten kijken over je schouder vind ik een bewonderenswaardige houding. Ook Gerrie Westering die als boventallig teamleider van de voedingsdienst moedig de discussie aanging over mijn interpretatie van bepaalde ontwikkelingen en te alle tijde beschikbaar was om te reflecteren op de bevindingen ben ik veel dank verschuldigd. Uiteraard neemt mijn afstudeerbegeleider Michel van Slobbe een belangrijke positie in. Zijn bespiegelingen, commentaar en advies zijn van onschatbare waarde geweest en zijn sterk richtinggevend gebleken voor de invalshoek van dit onderzoek. Tot slot wil ik de coördinatoren van de master Organisations, Verandering en Management: Jeroen Vermeulen en Martijn Koster bedanken voor hun inzet en begeleiding van het afgelopen jaar. De zorgvuldige keuze voor de inhoud van de opleiding heeft veel diepgang geboden en tal van interesses gewekt. De masterfase vormde daardoor een zeer verrijkende en inspirerende afsluiting van mijn studie aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap.

Ranil Jonker
Utrecht, augustus 2010

Samenvatting

In de zomer van 2009 werd van zestig van de honderd medewerkers bij de voedingsdienst van zorginstelling Atlant Zorggroep in Apeldoorn het dienstverband (gedwongen) opgezegd. In dit onderzoek wordt gekeken naar de context en daarnaast de betekenisgeving van de overgebleven medewerkers aan deze ingrijpende organisatorische gebeurtenis. Ervan uitgaande dat deze medewerkers retrospectief betekenis toekennen aan hetgeen hen is overkomen wordt in dit onderzoek de nadruk gelegd op de verschillende verhalen over de reorganisatie. Wat kenmerkt deze verhalen en wat is de uiteindelijke betekenis hiervan? Uit de verhalen komt één centraal thema naar voren: onzekerheid. Aan de hand van het begrip '*sensemaking*' van de sociaalpsycholoog Karl Weick wordt deze onzekerheid geanalyseerd. Op tal van verschillende manieren spreken medewerkers over hun onzekerheid. In de analyse wordt gekeken naar de oorzaken van deze onzekerheid en wordt geprobeerd deze in een breder perspectief te plaatsen.

In de zorgsector waar marktwerking een steeds grotere rol speelt vormen uitingen van onzekerheid nu en waarschijnlijk in de toekomst een steeds grotere uitdaging. Voor het management werpt dit de vraag op hoe men deze onzekerheid kan reduceren. Dat verandering onzekerheid met zich meebrengt zal niemand verbazen. Echter in dit onderzoek blijkt dat het van cruciaal belang is dat het management de signalen van deze onzekerheid oppakt en ze mee neemt in haar beslissing over sturing. Welke interventies werken en welke niet? Het management van onzekerheid (en verandering) vraagt om een gevoel voor verschillende '*cues*' (aanwijzingen) die medewerkers geven en daarnaast om bewustzijn van het '*frame*' (referentiekader) waarbinnen deze cues zich bevinden. Dit onderzoek wijst erop hoe subtiel dergelijke cues zijn als het gaat om uitingen van onzekerheid. Welke uitdagingen brengt de onzekerheid van organisatieverandering met zich mee en wat is de betekenis van verhalen hierbinnen? Juist in de specifieke context van een steeds groter wordende hybriditeit in de zorg is dit onderzoek zeer actueel en relevant voor managers die zich voor dergelijke vraagstukken gesteld zien.

Inhoud

Voorwoord.....	2
Samenvatting	3
Inleiding.....	5
Hoofdstuk 1: Onderzoekskader	6
Probleembeschrijving.....	7
<i>Context</i>	7
<i>Historie</i>	7
<i>Probleemschets</i>	9
Doel- en vraagstelling.....	11
Hoofdstuk 2: Methodologie	12
Methodologisch kader.....	13
<i>Onderzoeksperspectief</i>	13
<i>Kwalitatief onderzoek</i>	13
<i>Etnografieën en narratieven</i>	14
Dataverzameling en de selectie van respondenten.....	15
Data-analyse en centrale concepten	17
Kwaliteitscriteria	18
Hoofdstuk 3: Theoretisch kader	20
Inleiding.....	21
Beschrijving van de context	22
<i>De verpleeg- en verzorgingssector</i>	22
<i>Management van publieke organisaties</i>	23
Sociaal drama	25
Sensemaking.....	27
Hoofdstuk 4: Betekenisgeving in een liminale fase	30
Inleiding.....	31
Context: Marktwerking in de zorg.....	32
<i>Bevindingen</i>	32
<i>Analyse</i>	34
Betekenisconstructen.....	36
<i>Suggestieve verbanden</i>	36
<i>Oorzakelijke constructies</i>	38
<i>Ontslagprocedure</i>	40
<i>Vorming van nieuwe teams</i>	43
<i>Inzet externe medewerkers</i>	45
<i>Duur transitiefase</i>	47
Hoofdstuk 5: Liminaliteit en onzekerheid	50
<i>Kader</i>	51
<i>Onzekerheid door de kans op ontslag</i>	53
<i>Onzekerheid door kans op herhaling</i>	53
<i>Onzekerheid door rolverandering</i>	54
<i>Onzekerheid door duur transitiefase</i>	54
<i>Onzekerheid door inzet externe medewerkers</i>	56
<i>Onzekerheid door gevoel van onderwaardering</i>	56
Hoofdstuk 6: Conclusie	58
Literatuur	61
Bijlage 1: Topiclijst.....	63

Inleiding

In dit afstudeeronderzoek van de master *Organisaties, Verandering en Management* staat een reorganisatie van de voedingsdienst van Atlant Zorggroep centraal. Atlant Zorggroep is een organisatie met ongeveer 1100 medewerkers gevestigd in Apeldoorn en Beekbergen. De organisatie heeft vijf woon- zorgcentra en drie verpleeghuizen. Naast ouderenzorg biedt Atlant in haar verpleeghuizen ook zorg voor mensen met de ziekte van Huntington en het syndroom van Korsakov. De voedingsdienst van Atlant bestaat momenteel uit veertig medewerkers die voor het grootste deel verdeeld zijn over de acht locatiekeukens. De voedingsdienst verzorgt voor alle cliënten op elke locatie alles op het gebied van eten en drinken. Als onderdeel van een grootschalige reorganisatie in 2009 werd meer dan de helft van de medewerkers ontslagen. Van de 102 moesten er 62 medewerkers vertrekken, een deel hiervan kon via Atlant overigens gelijk aan de slag bij een andere werkgever. Het interpretatief onderzoek dat voor u ligt richt zich op de vraag hoe de huidige overgebleven medewerkers betekenis geven aan deze reorganisatie. Daarnaast zal inzicht worden geboden in hoe organisatorische gebeurtenissen doorwerken in het organisatorische heden. De vraag welke betekenis medewerkers aan de reorganisatie toekennen wordt beantwoord met behulp van verschillende soorten kwalitatieve data afkomstig uit documentanalyses, participerende observaties en interviews.

De huidige medewerkers van de voedingsdienst zijn in het najaar van 2009 herverdeeld over de verschillende keukens van de organisatie. Het functioneren van de nieuwe teams verloopt niet overal even goed. Daarbij komt dat het aantal fte (*fulltime-equivalent*) dat wordt ingezet voor een groot deel moet worden teruggebracht. Voor de interim-manager die de reorganisatie en het daarop volgende proces leidt, is het stabiliseren van de voedingsdienst een belangrijk doel. Achter de doelstelling van dit onderzoek gaat de veronderstelling schuil dat de onrust binnen de dienst grotendeels veroorzaakt wordt door het proces van de reorganisatie. De wijze waarop deze onrust vorm krijgt en te herleiden is tot de dramatische gebeurtenis van het grootschalig ontslag, dient als belangrijk uitgangspunt in dit onderzoek. Door te kijken welke betekenis medewerkers van de voedingsdienst aan de reorganisatie toekennen, worden de individuele 'verhalen' die mensen met zich meedragen aan het oppervlak gebracht. De rol die verhalen in organisaties spelen is een erg belangrijk in dit onderzoek. Een verhaal wordt hierbij opgevat als een sociale constructie (Van Maanen, 1988) en vooral ook als een betekenisconstructie (Weick, 1995). Hoe is deze constructie opgebouwd en bestaan er overeenkomsten en/of verschillen tussen de verschillende constructies van betrokkenen? Na de uiteenlopende verhalen ten opzichte van elkaar te positioneren wordt gepoogd elementen te vinden die medewerkers met elkaar gemeen hebben. Vervolgens wordt inzicht geboden in de gevoelens, gedachten maar vooral de onzekerheden van de betrokkenen bij de reorganisatie.

In het volgende hoofdstuk zal de probleembeschrijving, context, doel- en vraagstelling van het onderzoek verder worden toegelicht. Het hoofdstuk Methodologie legt uit wat het doen van interpretatief en kwalitatief onderzoek met zich mee brengt en geeft vervolgens de gebruikte methodes en technieken weer. In het theoretisch kader gaat het allereerst over de brede context van de organisatie: marktwerking in de zorg en de steeds verder toenemende druk op de verpleeg- en verzorgingssector. Vervolgens staat het theoretische concept van 'sociaal drama' van Victor Turner en het begrip '*sensemaking*' van Karl Weick centraal. Daarna zal in het hoofdstuk Betekenisgeving in een liminale fase een overzicht worden geboden van de uitkomsten in dit onderzoek. Deze bevindingen worden geanalyseerd aan de hand van de in het theoretisch kader besproken concepten. Aansluitend zal in een hoofdstuk over onzekerheid na de reorganisatie een clustering van de verschillende bestaande onzekerheden worden weergegeven. Al het voorgaande wordt nabeschouwd in de Conclusie. Voor het management kan het inzichtelijk maken van de verschillende betekenisconstructies die mensen in deze organisatie met zich meedragen een leidraad zijn voor nieuwe of aangepaste managementinterventies. Het 'gehele verhaal' is gezien de reikwijdte van het onderzoek niet te vertellen. Het is de vraag of het überhaupt mogelijk is uitdrukking te geven aan 'een volledig verhaal' van een organisatie. Dit laat echter onverlet dat er gewezen kan worden op reële onzekerheden. In de doelstelling de bestaande onzekerheid te reduceren en te komen tot goed functionerende teams op de verschillende locaties heeft het management van de voedingsdienst baat bij deze inzichten en de daaruit volgende conclusies.

Hoofdstuk 1: Onderzoekskader

Probleembeschrijving

Context

Vanaf de jaren negentig begint men in de Nederlandse non-profitsector op grote schaal een meer, zogenaamde 'resultaatgerichte strategie' te implementeren. Het streven naar meer efficiëntie en effectiviteit staat in deze bedrijfsmatige benadering centraal. Daarbij komt dat de overheid een stapje terug doet om 'marktprikkels' een grotere rol te laten spelen. Concurrentie moet leiden tot meer keuzemogelijkheid en betere kwaliteit. Als voorbeeld van de meer bedrijfsmatige benadering in publieke organisaties dient de voedingsdienst binnen zorginstellingen. Bij het merendeel van de keukens in deze instellingen wordt in lijn met deze trend steeds minder op locatie gekookt. Dit wordt 'ontkoppeld koken' genoemd (Houtman e.a., 2005). Ontkoppeld koken houdt in dat het kookproces en het direct consumeren van de maaltijd gescheiden zijn. Een gerecht wordt op een willekeurig moment bereid waarna het vervolgens binnen korte tijd tot zeer lage temperatuur wordt teruggebracht. Hierna kan het product op elk gewenst moment (binnen de houdbaarheidsdatum) genuttigd worden door deze te regenereren: het naar consumptietemperatuur verwarmen. Het veronderstelde voordeel van ontkoppeld koken is dat de werkzaamheden efficiënter georganiseerd kunnen worden. Door te produceren op rustige momenten (*mise en place*) zijn er op piekmomenten minder medewerkers nodig. Daarbij komt dat de producten veel langer koel bewaard kunnen blijven met een minimaal verlies van kwaliteit. Ook de voedingsdienst van Atlant Zorggroep is aan het begin van het nieuwe millennium overgegaan tot ontkoppeld koken. Bij Atlant laat men centraal maaltijdcomponenten inkopen die vervolgens op locatie opgeschept, opgewarmd en uitgeserveerd worden. Enkel het maken van soepen, sauzen en andere kleine bijproducten wordt nog gedaan op de locatiekeukens. In eerste instantie werden de verschillende maaltijdproducten ingekocht bij een aantal vaste leveranciers. Op één van de locatiekeukens van Atlant ging men zelf ook koken voor de andere huizen. Eén van de belangrijkste leveranciers besloot vervolgens grote hoeveelheden kant en klare maaltijden van Atlant af te nemen om deze zelf te distribueren. Dit bleek een succes en in korte tijd werd het aantal maaltijden (overwegend eenpansgerechten) sterk uitgebreid zo verteld een kok van een verpleeghuis tijdens een interview.

Naast de hierboven besproken ontwikkeling bestaat er sinds enkele jaren een nieuwe beweegreden tot het efficiënter organiseren van de zorgsector: het zogenaamde 'zorgzwaartepakket' (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport: *Dossier zorgzwaartebekostiging*, 2010). Het zorgzwaartepakket maakt onderdeel uit van de in januari 2009 ingevoerde 'zorgzwaartebekostiging' en heeft betrekking op de AWBZ (Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten). Dit houdt in dat de financiering van instellingen in de verpleeg- en verzorgingssector, de gehandicaptenzorgsector en de langdurige geestelijke gezondheidszorgsector gebeurt op basis van de zorg die een individuele cliënt nodig heeft. Hiermee wordt ook vastgesteld welk bedrag voor deze persoon gereserveerd dient te worden. Dit bedrag is vervolgens ook het bedrag dat zorginstellingen ontvangen. Voor 2009 ontvingen zorginstellingen echter een vaststaand bedrag voor alle cliënten, waarbij niet gekeken werd naar de specifieke zorg die nodig was. Het budget van zorginstellingen is momenteel dus afhankelijk van de zorgzwaartepakketten, uiteindelijk leidt dit er toe dat sommige instellingen meer of minder geld binnenkrijgen dan voorheen. De invoer van de zorgzwaartepakketten heeft ook voor Atlant Zorggroep grote gevolgen. Voor een bewoner in een woonzorgcentrum is gemiddeld elf euro per persoon beschikbaar. Naast de directe zorg moeten van dit bedrag ook de kosten van de maaltijd betaald worden. Om die reden is een reductie van de kosten van de voeding een belangrijk uitgangspunt binnen de organisatie geworden. Aangezien een groot deel van deze kosten personele kosten betreft, is de druk op de bezetting binnen de voedingsdienst toegenomen zo werd duidelijk tijdens een gesprek met de opdrachtgever.

Historie

De voedingsdienst van Atlant Zorggroep bestond, voor de reorganisatie in de tweede helft van 2009, uit 102 medewerkers verdeeld over acht locatiekeukens en een centrale productiekeuken. De keukens in de vijf woonzorgcentra: Koningin Wilhelmina, Goede Reede, Berghorst, Loohof en Sprengenhof lijken qua werkzaamheden erg veel op elkaar, ditzelfde geldt voor de drie keukens van de verpleeghuizen Immendaal, Heemhof en Markenhof. Afhankelijk van de grote van het huis werd een keuken bemand door één of meerdere souschefs, koks en keukenassistenten, al dan niet aangevuld met afwas- en weekendhulpen. Zoals hierboven beschreven ging Atlant

rond 2003 over tot ontkoppeld koken. Voor de meeste locaties betekende dit grote veranderingen in de werkzaamheden en de dagindeling. In woon- zorgcentrum Loohof werd centraal gekookt voor de andere verzorgings- en verpleeghuizen. Tegelijkertijd sloot Atlant met één van haar leveranciers een contract af over de levering van kant- en klare eenpansgerechten in bulk (grote hoeveelheden). De vraag van leverancier Huuskes, een versproducten groothandel uit Enschede, nam in hoog tempo toe. Het toenmalig hoofd van de voedingsdienst besloot, nadat hij meer contracten voor de levering van maaltijden had binnengehaald samen met de directie van Atlant tot de bouw van een geavanceerde productiekeuken. Atlant dacht door deze vercommercialisering een aanzienlijke bron van inkomsten te creëren. Eind 2005 werd gestart met de bouw van de productiekeuken op het terrein van één van de verpleeghuizen in Beekbergen. Het ging om een investering van 5,4 miljoen euro waarmee een hypermoderne keuken werd neergezet die aan alle kwaliteitseisen voor het produceren van voedingswaren voor de markt voldeed. Sommige medewerkers op de verschillende locaties werden gedwongen, anderen vrijwillig, overgeplaatst naar de productiekeuken in Beekbergen. In de eerste periode na de opening van de keuken in het voorjaar van 2006 kon men de vraag nauwelijks aan; dagelijks werden er overuren gedraaid. Gedurende een half jaar werd er extra personeel overgeplaatst en aangenomen om in de vraag te kunnen voorzien. Een jaar na de opening produceerde men ongeveer 1500 maaltijden per dag (Food Hospitality: *Productiekeuken Atlant ter ziele*, juni 2009). Om bedrijfstechnische redenen (zoals belastingvoordeel) werd de keuken vervolgens afgescheiden van Atlant Zorggroep als een C.V. (coöperatieve vennootschap). De keuken kreeg de naam 'Apart Special Foodservice'. Medewerkers van Apart Special Foodservice bleven in dienst van de voedingsdienst van Atlant maar werden "gedetacheerd" bij Apart.

In de daarop volgende jaren daalde de productie echter tot ongeveer 750 maaltijden per dag, dit had onder andere te maken met de bouw van nieuwe ontkoppelde productiekeukens die toetraden tot de markt (Food Hospitality: *Productiekeuken Atlant ter ziele*, juni 2009). Apart Special Foodservice besloot zich daarom meer te richten op speciale voeding zoals glutenvrije maaltijden, verschillende soorten gemalen voeding, bijzondere diëten en halal voeding. Buiten de externe contracten om waren de interne afnemers, de verschillende huizen van Atlant erg ontevreden over het geleverde product. Uit een interview met een locatiemanager van een woon-zorgcentrum blijkt dat verschillende locatiemanagers zich als klant slecht behandeld voelden door de productiekeuken. Eind 2008 ging het mis toen een inmiddels nieuwe directie er achter kwam dat de zaken binnen de productiekeuken er niet goed voor stonden. Er werd geconstateerd dat Apart Special Foodservice maaltijden verkocht onder de productieprijis. De tekorten die hierdoor ontstonden werden uiteindelijk afgewenteld op de locaties. Het managementteam, bestaande uit de directie en de locatiemanagers achtte het hoofd van de voedingsdienst verantwoordelijk voor de ontstane situatie en ze verweten hem het management verkeerd voorgelicht te hebben. Daarnaast namen ze hem de slechte communicatie met de verschillende locaties kwalijk. Om deze redenen, zo stelt een medewerker van Personeel en Organisatie werd hij eind 2008 ontslagen.

De directie besloot een interim-manager als Hoofd Voeding te benoemen om orde op zaken te stellen en te kijken naar de 'verstoorde relatie' tussen de productiekeuken en de locaties. Hij constateerde dat de kostprijs van de maaltijd voor de eigen huizen gemiddeld gezien erg hoog lag. Samen met P&O, het Sectorhoofd Facilitair en de directie kwam hij uiteindelijk overeen de productiekeuken af te stoten. De kostprijs om een maaltijd bij externe leveranciers af te nemen was veel lager, zelfs al zou er enkel nog maar voor Atlant zelf geproduceerd worden vertelt de interim-manager tijdens een interview. Er werd gezocht naar een huurder voor de productiekeuken en bekeken hoe de voedingsdienst gereorganiseerd kon worden. P&O kwam tot de conclusie dat van de 102 medewerkers van de voedingsdienst het deel dat werkte in de productiekeuken, ongeveer zestig (32 fte), 'overbodig' zou zijn. De voedingsdienst zou enkel nog bestaan uit de acht locatiekeukens. De 102 medewerkers vormden echter één voedingsdienst binnen Atlant Zorggroep, dat betekende dat het ontslag de gehele voedingsdienst betrof. Na de zomer begon men conform het afspiegelingsbeleid met het voeren van ontslaggesprekken. Het afspiegelingsbeleid hield in dat de samenstelling van de voedingsdienst qua leeftijdsopbouw na de reorganisatie hetzelfde moest zijn. Voor een deel van de medewerkers gold dat hun contract niet verlengd werd. Ongeveer de helft van de ontslagen medewerkers kon direct aan de slag bij de huurder van de productiekeuken: 'Eet Gemak B.V.' een cateraar uit Katwijk. Deze mensen zijn dus niet gedwongen ontslagen. De directie heeft een contract afgesloten met Eetgemak dat zij de komende tien jaar hun maaltijdcomponenten zullen afnemen. Eetgemak huurt de productiekeuken in Beekbergen voor tien jaar. De ontslagen medewerkers van Atlant kregen als eersten de mogelijkheid om te solliciteren bij de 'nieuwe keuken' vertelt de interim-manager tijdens een interview.

Probleemschets

De overgebleven veertig medewerkers van de voedingsdienst van Atlant zijn in nieuwe teams verdeeld over de vijf woon- zorgcentra en de drie verpleeghuizen. Deze verdeling is voor het belangrijkste deel opgesteld aan de hand van de verschillende contracten. Medewerkers hebben echter ook hun voorkeur uit kunnen spreken. Hier is waar mogelijk gehoor aan gegeven vertelt de opdrachtgever. Met de reorganisatie zijn ook de verschillende werkwijzen op de verschillende locaties doorgelicht. Er is opnieuw een indeling gemaakt van de werkzaamheden waarbij het Hoofd Voeding een groot aantal uren per locatie heeft geschraapt. De nieuw gevormde teams begonnen daardoor in oktober 2009 met een andere bezetting dan de desbetreffende locatie daarvoor had gekend. Deze nieuwe structuur bleek echter lastig uit te voeren, de nieuwe teams op de locaties werken daarom met een ruimere bezetting dan gepland. Hierdoor wordt er in de overgangsfase waar de voedingsdienst zich nu in bevindt veel gewerkt met flexpoolmedewerkers (mobiele medewerkers binnen Atlant Zorggroep), uitzendkrachten en gedetacheerde koks. In het eerste gesprek over dit onderzoek met de opdrachtgever, het ad interim hoofd van de voedingsdienst, werd gewezen op het voor sommige medewerkers veranderde karakter van de werkzaamheden. Na enkele jaren in de productiekeuken te hebben gewerkt is het voor sommige medewerkers een grote overgang weer of voor het eerst direct te werken met de cliënten in de verschillende huizen. Het 'frontoffice-cooking' speelt op de meeste locaties een belangrijke rol, het direct contact tussen de keukenmedewerkers en de cliënten is daarmee vergroot. Daarnaast is op de locaties de functie van souschef komen te vervallen. Dit betekent dat de koks een leidinggevende functie hebben gekregen op de locaties. Niet iedereen blijkt hiervoor geschikt. Vanuit de opdrachtgever ligt er om die reden momenteel een vraag die betrekking heeft op het functioneren van de huidige teams. Daarnaast dient de nieuwe structuur van de voedingsdienst verder ingevoerd te worden door terug te gaan in bezetting.

De context, zoals aan het begin van dit hoofdstuk beschreven staat voortdurend in wisselwerking met de organisatie die zich daarbinnen bevindt. In het geval van Atlant Zorggroep heeft deze context geleid tot een aanpassing (verandering): een investering in een nieuwe centrale productiekeuken. In de nieuwe situatie die hierdoor ontstond liep het mis. De investering bracht uiteindelijk geen geld op; er was geen 'return of investment'. De zorg mocht niet leiden onder dit mismanagement, een nieuwe verandering binnen de voedingsdienst werd om deze reden noodzakelijk geacht door het hoger management. Een dramatische aanpassing leidde tot het ontslag van meer dan de helft van de medewerkers, waarbij de overgebleven medewerkers herverdeeld werden over de acht locaties. De herstructurering van de voedingdienst omvatte naast het ontslag ook een nieuw in te voeren structuur in de locatiekeuken. Een andere werkindeling moet uiteindelijk leiden tot een meer beperkte inzet van medewerkers. Deze transitie staat momenteel centraal binnen het verandertraject van de voedingsdienst.



Kunnen de huidige medewerkers mee in de 'nieuwe organisatie'? De transitie van de oude naar een nieuwe orde(ning) brengt de vraag met zich mee op welke wijze de gebeurtenissen in het verleden doorwerken in deze overgang. Naast het managementvraagstuk over 'hoe deze nieuwe structuur daadwerkelijk te realiseren' vormt dit onderzoek een empirische casus over managementinterventies. Is er sprake van mismanagement en wat zijn de gevolgen hiervan voor medewerkers? Zijn dit de negatieve bijeffecten van de vercommercialisering in de zorg? Daarnaast staat de vraag hoe een dramatische ervaring uit het verleden zich manifesteert in het organisatorische heden centraal. De vragen die in deze probleemstelling naar voren komen zijn zowel wetenschappelijk interessant als maatschappelijk actueel.

Doel- en vraagstelling

Het is niet verrassend dat grootschalig ontslag binnen een organisatie door medewerkers als zeer heftig kan worden ervaren. Vanzelfsprekend gaan verschillende mensen op verschillende manieren om met een dergelijke gebeurtenis. Op uiteenlopende wijze geven mensen betekenis aan de herinneringen van hetgeen hen is overkomen en de ervaringen die zij nu in hun huidige werksituatie beleven. Ervan uitgaande dat mensen deze betekenis achteraf toekennen is het interessant te ontdekken hoe het verleden doorwerkt in het. Op welke manier dit gebeurt zal besproken worden in het theoretisch kader aan de hand van onder andere Karl Weick en zijn begrip 'sensemaking' (1995). Het is relevant te kijken naar hoe het verleden een plek krijgt in de huidige visie van medewerkers omdat zo kan worden gewezen op de gevolgen van een reorganisatie. Nog belangrijker is het misschien wel om te ontdekken waar de onzekerheden van medewerkers liggen en waar deze vandaan komen. Een breder begrip van deze onzekerheid biedt aanknopingspunten voor het management in het streven naar stabiliteit. In dit onderzoek bij de voedingsdienst van Atlant Zorggroep zal gekeken worden hoe de overgebleven medewerkers om gaan met de ervaringen tijdens en na de reorganisatie. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

Welke betekenis geven medewerkers aan de reorganisatie en het daaropvolgend transitieproces van de voedingsdienst van Atlant Zorggroep?

Om inzicht te kunnen bieden in de betekenisgeving van medewerkers is het nodig de verschillende verhalen te inventariseren en vervolgens te analyseren. De uitkomsten van dit onderzoek zullen een overzicht bieden van de bestaande verhalen in de organisatie en de betekenis daarvan. Deze betekenis is vooral van belang voor het management. Juist in tijden van grote onzekerheid is het uiterst zinvol te begrijpen wat medewerkers bezighoudt en hoe zij tegen de zaken aan kijken. Door gevoelig te zijn voor de betekenisconstructies van medewerkers is het mogelijk doelgericht te kunnen sturen in managementinterventies. De eerder genoemde Karl Weick wijst erop dat deze betekenisconstructies zijn opgebouwd uit '*cues*' en '*frames*'. De werking van cues en frames vormt een belangrijk theoretisch concept dat in de praktijkcasus van dit onderzoek nader zal worden bekeken. Ook zal de casus in verband worden gebracht met andere theoretische concepten. Vanuit de literatuur wordt gepoogd een beschrijving te geven van de ontstane situatie. Het managen van onzekerheid is zeer complex. Hoewel in een groot aantal definities van het begrip 'management' de betekenis 'het reduceren van onzekerheid' wordt toegekend, is het alles behalve vanzelfsprekend dat managers hier ook daadwerkelijk in slagen (Demers, 2006). Zeker wanneer de mate van onzekerheid door bepaalde gebeurtenissen is toegenomen, is het 'managen' een lastige opgave. De complexiteit van de verschillende niveaus en uitingen van onzekerheid vormen echter een sleutel tot het creëren van rust en een gevoel van veiligheid. Uiteindelijk kan dit leiden tot betere prestaties van diegene die gemanaged worden. Het is daarom noodzakelijk dat het management zich bewust is van de verschillende cues en frames die voor medewerkers belangrijk zijn. Dit onderzoek tracht deze dan ook in kaart te brengen. Tot slot biedt het onderzoek een mogelijkheid tot nazorg, omdat er wordt stilgestaan bij de ervaringen van medewerkers en er wordt gesproken over de gevoelens die zij daar bij hebben. Zo kan het onderzoek als een uitlaatklep dienen voor betrokken medewerkers. De kracht van dit onderzoek zit vooral in de mogelijkheid om te laten zien hoe de reorganisatie voor betrokkenen is geweest en wat dit nu voor hen betekent.

Hoofdstuk 2: Methodologie

“The things one feels absolutely certain about are never true.”
Oscar Wilde, The picture of Dorian Grey

Onderzoeksperspectief

Het achterliggende perspectief in dit onderzoek komt voort uit de zogenaamde interpretatieve onderzoeksoopvatting. Met 'interpretatief' wordt bedoeld op de manier van waarneming. Waarneming staat niet per definitie gelijk aan zintuiglijke waarneming maar is ook een poging te begrijpen wat mensen beweegt in hun gedrag en samenleven ('t Hart e.a., 2005: 67). Om dit te begrijpen moeten wetenschappers zich inleven in de respondenten. Men moet proberen de taal en het referentiekader van de onderzochte persoon te begrijpen, hiervoor is het noodzakelijk de brede context te interpreteren. Achter deze benadering gaat een holistische opvatting van de werkelijkheid schuil. Het gaat om de samenhang en interactie tussen de verschillende percepties van medewerkers die allen vanuit hun eigen referentiekader (in dit geval) de reorganisatie en hun huidige werksituatie omschrijven. Binnen een holistische opvatting van de werkelijkheid bestaan er verschillende verhalen naast elkaar. Deze variatie wordt echter als één geheel beschouwd. Door de situatie te beschrijven met uit het onderzoeksveld afgeleide begrippen wordt geprobeerd te komen tot een passende theoretische dekking van het verschijnsel dat wordt onderzocht ('t Hart e.a., 2005: 69). Aan de hand van begrippen en onderwerpen verkregen uit het onderzoeksveld probeert men de specifieke situatie te beschrijven.

Een andere veronderstelling binnen de interpretatieve benadering is dat de werkelijkheid sociaal geconstrueerd wordt door de verschillende betrokkenen. Binnen het sociaal interpretatief paradigma bestaat er niet zoiets als 'de organisatie'. Organisaties zijn het product van menselijk denken en handelen (Weick, 1995). Aansluitend op de onderzoeksvraag richten de in dit onderzoek onderzochte processen en relaties zich op de manier waarop medewerkers betekenis geven en omgaan met de problemen en tegenstellingen die zich openbaren in hun dagelijkse werkzaamheden met betrekking tot de reorganisatie. De rol van de onderzoeker die verderop in dit hoofdstuk uitgebreider besproken zal worden, is binnen dit perspectief geenszins als neutraal te beschouwen. De onderzoeker creëert in interactie met de respondenten een werkelijkheid. De aanwezigheid van de onderzoeker is tevens te beschouwen als een interventie. Het feit dat er iemand binnen de organisatie in interactie is met medewerkers is altijd van invloed op de resultaten. Uiteindelijk vormen de bevindingen, analyses en conclusies van de onderzoeker een interpretatie binnen een specifieke tijdspanne van de organisatorische werkelijkheid.

Kwalitatief onderzoek

Binnen de interpretatieve benadering wordt veelal de voorkeur gegeven aan kwalitatieve onderzoeksmethoden. Kwalitatief onderzoek is een breed begrip waaronder veel verschillende benaderingen en stromingen geschaard worden. Over het algemeen hebben zij tot doel gedragingen, ervaringen en belevingen van de betrokkenen te beschrijven, te interpreteren en te verklaren door werkwijzen die de natuurlijke omgeving zo min mogelijk verstoren. In kwalitatief onderzoek wordt ervan uitgegaan dat mensen betekenis geven aan hun omgeving en op grond van die betekenisgeving handelen ('t Hart e.a., 2005: 253-266). Omdat het gaat over ervaring, interpretatie en betekenis is persoonlijk contact met de respondenten essentieel. Deze begrippen zijn in het algemeen immers moeilijk kwantificeerbaar. De onderzoeker moet daadwerkelijk het veld in om te ontdekken hoe de context er voor medewerkers in een organisatie uitziet. Door deel te nemen aan het dagelijks leven van de respondenten ontstaat een betere indruk van de omgeving waar zij zich in bevinden.

Daarnaast is het zinvol te wijzen op het etnografisch karakter van dit onderzoek. Een etnografie is erop gericht een nauwkeurig beeld te schetsen van een bepaald onderzoeksveld. Om erachter te komen hoe andere mensen betekenis geven aan bijvoorbeeld een grootschalig ontslag is het nodig hun gewoonten te leren kennen, hun gedrag te observeren en proberen de omgeving te zien zoals zij die zien. Door deel uit te maken van het dagelijks leven kan het perspectief van de respondenten beter worden begrepen. Dit begrip leidt ertoe dat er in een etnografie een treffende beschrijving kan worden gegeven van betekenisgeving. De heersende opvattingen van de respondenten komen het beste naar voren in participerende observaties en open interviews. Verschillende verhalen worden middels deze methoden aan het oppervlak gebracht, maar vragen om een reflexieve houding van de onderzoeker. Vooraf is immers niet geheel vast te leggen wat er zich tijdens het onderzoek in het veld gaat

afspelen. Gezien de centrale rol die het etnografisch karakter van dit onderzoek inneemt zal in de onderstaande paragraaf stil worden gestaan bij een aantal achterliggende theoretische concepten.

Etnografieën en narratieven

Zoals hierboven aan de orde is gekomen wordt de werkelijkheid in dit onderzoek beschouwd als een sociaal construct. Volgens Karl Weick (1995) wisselen mensen hun individuele werkelijkheid met elkaar uit waardoor zij een gezamenlijke waarheid creëren. Om deze sociale interactie, die in het theoretisch kader verder zal worden toegelicht, te begrijpen kan een onderzoeker zich richten op de verhalen (narratieven) die mensen naar voren brengen. John Van Maanen (1988) noemt dit in zijn werk (met een corresponderende titel) de zogenaamde *'tales of the field'*. Over het begrijpen en gebruiken van deze tales zegt Van Maanen het volgende: *'To write an ethnography requires at a minimum some understanding of the language, concepts, categories, practices, rules, beliefs, and so forth, used by members of the written-about group'* (Van Maanen, 1988: 13). Dit komt overeen met de aspecten in het zojuist besproken onderzoeksperspectief. Het verzamelen van verhalen vindt plaats aan de hand van bijvoorbeeld (participerende) observatie en interviews. De analyse die daar op volgt bestaat in feite uit het confronteren van de verzamelde verhalen met andere verhalen. Onder 'andere verhalen' kunnen ook de bestaande theorie en literatuur, eerder onderzoek en eigen ervaringen worden verstaan. In dit onderzoek zullen de verschillende verhalen, verkregen uit de bovengenoemde onderzoeksmethoden in de analyse met elkaar in interactie worden gebracht. Aan de hand van de besproken literatuur en eigen ervaringen probeert de onderzoeker de uiteenlopende verhalen vervolgens te positioneren. Verhalen worden in dit onderzoek gezien als betekenisconstructies, dit zal verderop in het onderzoek worden toegelicht. Gezien het abstractieniveau van de methoden van etnografisch onderzoek zal in dit methodologisch kader geprobeerd worden de doelstellingen en achterliggende gedachten concreter weer te geven. Deze verdieping op het doen van etnografisch onderzoek en de rol van narratieven is in dit hoofdstuk opgenomen omdat het de kern raakt van wat onderzoek voor mij als onderzoeker betekent.

Het doen van etnografisch onderzoek wordt door sommige wetenschappers als 'niet volwaardig' beschouwd. Ann Cunliffe geeft scherp weer waarom dit volgens haar het geval is. *'... Perhaps because contemporary ethnography is not valued as producing rich and intricate accounts of everyday organizational life, but instead is seen pejoratively as a room with a view – as having a "subjective take" on the specific context under study, leading to findings that are not generalizable, valid, or "true" knowledge. And also perhaps because the task of the ethnographer and her relation with the world under study is not a straightforward one.'* (Cunliff, 2009: 226). De vraag is dan uiteraard wat etnografisch onderzoek wel relevant en waardevol maakt. Het belangrijkste is dat men in etnografisch onderzoek de cruciale rol van de onderzoeker erkent. Niemand staat ergens onbevooroordeeld in, een ieder handelt en redeneert vanuit zijn eigen referentiekader waardoor de 'bagage' die een persoon met zich meedraagt altijd van invloed is op de beschrijving die men van een situatie geeft (Cunliffe, 2009: 227). Barbara Czarniawska (*Narrating the organization*, 1998) legt uit dat 'tales of the field' geen letterlijke weergave zijn van verhalen uit de praktijk maar door de onderzoeker geconstrueerde verhalen gebaseerd op onderzoek in het veld. De onderzoeker heeft een interpreterende rol als het gaat om het opstellen van een verhaal uit de verzamelde data. In etnografisch onderzoek vormt het verhaal een vertaling van de ervaring die een onderzoeker heeft ondervonden in het bestuderen van interactie tussen verschillende mensen en het begrijpen van deze menselijke activiteit. Om dit te doen duikt de onderzoeker als het ware onder in het te bestuderen 'veld'. Om het narratief van de bevindingen overtuigend te brengen kan een onderzoeker de taal van de respondenten gebruiken en dit koppelen met de inzichten uit observaties en andere onderzoeksmethoden. Het etnografisch verhaal draagt zowel de stemmen van de organisatieleden als de eigen stem van de etnograaf in zich. John Van Maanen geeft in zijn boek weer dat de onderzoeker in feite nooit neutraal is of kan zijn. Zo is het werk altijd gebonden aan de academische conventies en ideologieën die dit met zich meebrengt. Door de aandacht te vesten op het gegeven dat de bevindingen 'verhalen zijn' (en dus constructies) en geen 'waarheden' wordt er ruimte geboden voor meerdere interpretaties en debat. Hierdoor wordt de onderzoeker gedwongen ten allen tijde reflexief te zijn in zijn werk en bevindingen (Van Maanen, 1988: 140).

Dataverzameling en de selectie van respondenten

Zoals reeds genoemd lenen kwantitatieve onderzoeksmethoden zich minder goed voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag in dit type onderzoek. De wijze van dataverzameling sluit dan ook specifiek aan bij de gekozen interpretatieve benadering: participerende observaties en (diepte)-interviews vormen hierbij de centrale spil. Daarnaast is er gebruik gemaakt van documentanalyse. Deze methode is echter minder toegepast door de beperkte omvang van het aantal bestaande documenten. Na bestudering van documenten over de reorganisatie is al vrij snel gestart met het doen van participerende observaties in de verschillende huizen van Atlant Zorggroep. Door te starten met deze verkenning van het onderzoeksgebied is er vanuit een brede focus langzaam overgegaan tot een selectie van belangrijke thema's en aandachtspunten. In de tweede fase van het onderzoek stonden semi-gestructureerde interviews centraal. Aan de hand van vastgestelde topics is er met een groot aantal medewerkers van de voedingsdienst en andere actoren uitgebreid gesproken. De semi-gestructureerde interviews worden, zoals het begrip al doet vermoeden gekenmerkt door het open karakter van de gestelde vragen. Door bewust en uitgebreid de tijd te nemen voor het houden van één-op-één diepte-interviews is geprobeerd een vertrouwelijke sfeer te creëren. Bij alle manieren van dataverzameling is getracht de natuurlijke omgeving van het onderzoeksveld zo min mogelijk te verstoren. De verschillende onderzoeksmethoden bieden ieder een nieuwe kijk op de situatie en dragen daardoor bij aan de validiteit van het onderzoek. De methoden hebben tot verschillende soorten data geleid en daarmee tot een rijk en divers beeld. Geen enkele onderzoeksmethode staat op zichzelf en daarom zijn de bevindingen uit participerende observaties continu naast de bevindingen uit interviews gelegd.

Documentanalyse

In de analyse van teksten gaat het om het naar boven halen van achterliggende betekenissen. De teksten zijn hierbij als belangrijke artefacten beschouwd. Er is gebruik gemaakt van twee verschillende methoden: de zogenaamde inhoudsanalyse en de discoursanalyse (Silverman, 2006: 158). Bij de inhoudsanalyse is onder andere gelet op het gebruik van metaforen en de relatie met andere teksten. Ook is het gebruik van ontkenning bestudeerd: dit veronderstelt namelijk dat er een dialoog is en er meerdere meningen bestaan. Daarnaast is er gelet op het gebruik van persoonlijke voornaamwoorden. Over wie wordt er gesproken en wie is er aan het woord? In de discoursanalyse is vooral gekeken naar de centrale concepten en de betekenis hiervan. De kleinste verschillen of aanpassingen in een tekst kunnen duiden op grote verschillen in betekenis. Zoals hierboven al kort aangestipt neemt de documentanalyse een minder beduidende rol in dan de participerende observaties en de interviews. Dit heeft te maken met de beperkte beschikbaarheid van documenten. Naast de door de opdrachtgever verstrekte documenten (notities en rapportages) over de reorganisatie en de nieuwe structuur van de voedingsdienst, dient bijvoorbeeld mailwisseling tussen medewerkers en het management (aangeleverd door medewerkers) als input voor de analyse. Voor de eerst genoemde documenten geldt dat deze zijn verstrekt in de beginfase van het onderzoek. De andere bronnen zijn gedurende het onderzoek aan de onderzoeker gegeven, bijvoorbeeld als toelichting op een gebeurtenis die de betrokkene heeft meegemaakt. Tot slot dienen ook krantenartikelen als bron voor de analyse. Naast artikelen die zijn verschenen in de lokale kranten rond de periode van het ontslag is er bijvoorbeeld ook in juni 2010 nog een bericht verschenen waarin de directie spreekt over de reorganisatie en de huidige situatie. Ook het jaarverslag van 2009 is in de documentanalyse meegenomen.

Participerende observaties

Door een heldere afbakening van het onderzoeksveld was een adequate selectie van locaties eenvoudig te maken. De onderzoeker heeft alle acht locatiekeukens van Atlant Zorggroep bezocht. Doordat de onderzoeker voor dit onderzoek al op alle locaties heeft gewerkt werd schijn gewekt dat het om een normale flexpooldienst ging. De medewerkers van de keuken zijn sinds de reorganisatie gewend om dagelijks met flexpoolmedewerkers te werken. Wel is van tevoren per e-mail meegedeeld dat de onderzoeker gedurende de onderzoeksperiode op alle locaties meekijkt. In de observaties op locatie is vooral gekeken naar de indeling van werkzaamheden, de interactie tussen medewerkers en de gesprekken die zijn gevoerd met de onderzoeker. Juist omdat de onderzoeker bekend is met alle locaties (en bijna alle medewerkers) gingen de gesprekken voor het merendeel al snel over de reorganisatie en de huidige situatie. Naast de participerende observaties op locatie heeft de onderzoeker een hele dag meegelopen met de Teamleider Voeding. De Teamleider Voeding fungeert als

ondersteuning van het Hoofd Voeding en houdt zich bezig met overkoepelende zaken. Ook het roosteren en doen van sommige bestellingen valt onder de werkzaamheden. In feite is de functie van teamleider sinds de invoering van de herstructurering opgeheven. Het ontslag is door het UWV (Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen) echter afgekeurd waardoor de betrekking nog steeds bestaat. Tijdens de observatie is er vooral 'meegekeken' en niet zo zeer geparticipeerd in de werkzaamheden. Tijdens deze dag zijn vier locaties bezocht, gesprekken en situaties met de medewerkers aldaar hebben waardevolle data opgeleverd.

Interviews

Zoals hierboven besproken vormen semi-gestructureerde interviews een belangrijk instrument in dit onderzoek. Na het doen van de participerende observaties is na bestudering van de veldnotities gekomen tot een topiclijst, deze lijst is gebruikt als richtlijn voor de interviews. Het open karakter van de interviews bood de mogelijkheid om flexibel om te gaan met door de respondenten zelf aangedragen onderwerpen. Het heeft onder andere ook gezorgd voor nieuwe thema's die gebruikt zijn in de daaropvolgende gesprekken. De topiclijst is te vinden in bijlage 1. De interviews zijn op een afgezonderde plek op de werklocatie van de respondent gehouden en duurden allemaal ongeveer een uur. Aan de hand van een audio-opname is achteraf het gehele interview uitgewerkt. Het houden van interviews betekende dat de respondenten uit hun normale werksituatie worden gehaald. Voor sommigen is dit onwennig of moeilijk geweest. De onderzoeker heeft zoveel mogelijk duidelijk proberen te maken hoe het interview er uit zou zien en wat er van de respondent verwacht werd. De interviews hebben allemaal vertrouwelijk plaatsgevonden. Een enkele respondent heeft er voor gekozen de audio-opname niet toe te staan.

De selectie van respondenten heeft plaatsgevonden vanuit twee verschillende posities. Enerzijds vormden de medewerkers van de voedingsdienst zoals koks, front-officemedewerkers, keukenassistenten en afwashulpen een afgebakende groep. Anderzijds is er voor gekozen te spreken met 'indirect betrokkenen'. Deze laatste groep bestond uit mensen die managementposities bekleden of werken voor ondersteunende diensten van de organisatie. Allen zijn zij in dienst van Atlant Zorggroep en hebben indirect te maken gehad met de reorganisatie van de voedingsdienst in 2009. In dit onderzoek zullen de termen 'direct betrokkenen' (als in medewerker op een locatiekeuken) en 'indirect betrokkenen' gebruikt blijven worden. Binnen de eerste groep is er in verhouding met de grote van het verpleeg- of verzorgingshuis en de daarmee samenhangende grootte van het keukenteam gekozen voor respondenten. Voor de meeste huizen betekende dit dat er interviews zijn gehouden met twee keukenmedewerkers. In de meeste gevallen betrof dit een kok en een frontoffice-medewerker of keukenassistent. Deze laatste twee functies lijken in de praktijk erg veel op elkaar. Op de locatie waar gesproken is met één medewerker betrof dit een kok. In totaal zijn er twaalf interviews gehouden met medewerkers van de voedingsdienst.

Voor de groep van indirect betrokkenen is vanuit de ervaring van de onderzoeker een keuze gemaakt voor specifieke personen met specifieke functies binnen Atlant. De onderzoeker was van tevoren op de hoogte van hun betrokkenheid bij de reorganisatie en heeft ze ook om die reden benaderd voor een interview. Naast de opdrachtgever, het Hoofd Voeding is er gesproken met de Teamleider Voeding en het Sectorhoofd Facilitair waarbinnen de voedingsdienst valt. Binnen de ondersteunende diensten is gesproken met een medewerker van Personeel en Organisatie (P&O), een medewerker van de flexpool en een medewerker van de voedingsadministratie. De voedingsadministratie houdt zich bezig met de registraties rondom de maaltijdvoorziening. Daarnaast is ook gesproken met een locatiemanager van twee woon- zorgcentra en een lid van de ondernemingsraad. Tot slot heeft er een interview plaatsgevonden met een directielid van Atlant Zorggroep en is telefonisch gesproken met de voorzitter van de centrale cliëntenraad. Deze laatste achtte zichzelf onvoldoende kennis toe over het centrale thema van dit onderzoek maar heeft wel een aantal vragen aan de telefoon willen beantwoorden. Negen indirect betrokkenen zijn geïnterviewd voor dit onderzoek, in totaal zijn dat 21 interviews.

Data-analyse en centrale concepten

In kwalitatief onderzoek is een analyse te beschouwen als een cyclisch proces: er is een continue afwisseling tussen dataverzameling en data-analyse ('t Hart e.a., 2005: 267). In dit onderzoek is deze werkwijze structureel toegepast waardoor gedurende het proces nieuwe onderwerpen konden worden blijven ontdekt. Ook was het mogelijk eerder verzamelde data eenvoudig opnieuw te betrekken bij latere constatering. Vooral tijdens de interviewfase werd door de data-analyse helder waar nog informatie ontbrak en op welke onderdelen een sterkere focus moest komen te liggen. Daarbij kon door het verzamelen en analyseren van gegevens af te wisselen al in een vroeg stadium worden begonnen met het ordenen en reduceren van de grote hoeveelheid data. Tijdens de analyse van de eerste documenten is gelijktijdig gestart met de participerende observaties. Na het doen van een observatie is er door de onderzoeker een verslag geschreven aan de hand van ter plekke gemaakte aantekeningen (veldnotities). In de observaties kwamen er, vooral uit de verschillende gesprekken op de werkvloer een aantal nieuwe onderwerpen naar voren. De al door de onderzoeker geschetste topiclijst voor de interviews werd zo aangevuld met nieuwe thema's. Daarbij zijn er uiteraard ook minder relevant gebleken thema's van de lijst geschrapt of samengevoegd.

Na uitgebreid bezig te zijn geweest op de werkvloer is er voor gekozen de interviewronde te starten met de groep indirect betrokkenen. Bijna alle interviews met de eerste groep respondenten konden in de daarvoor uitgetrokken periode plaatsvinden. De analyse van deze interviews bracht veel nieuwe inzichten die gebruikt zijn bij het verscherpen van de thema's voor de volgende interviewronde. Na een ronde participerende observaties op de werkvloer is dus het accent gelegd op de indirect betrokkenen. Daarna is opnieuw de aandacht gevestigd op direct betrokkenen: uiteindelijk staan de medewerkers van de voedingsdienst in dit onderzoek centraal. Zoals genoemd zijn er vanuit de participerende observaties verslagen gemaakt aan de hand van veldnotities. Voor de interviews geldt dat deze volledig getranscribeerd zijn naar geschreven tekst. Zowel de observatieverslagen als de getranscribeerde interviews zijn vervolgens gecodeerd met onderwerpen uit de topiclijst. De codering is gedaan met MaxQDA (een softwareprogramma voor data-analyse). Gecodeerde stukken tekst komen zo eenvoudig naar voren wanneer gezocht wordt op een bepaald thema.

Zoals duidelijk is geworden is de topiclijst gedurende de periode van dataverzameling constant aangepast. Deze aanpassingen hebben geleid tot een aantal belangrijke aandachtspunten die achtereenvolgens worden behandeld in het hoofdstuk 'Betekenisgeving in een liminale fase'. Deze bevindingen zijn naast de centrale concepten van dit onderzoek gelegd en worden door citaten uit de interviews en observaties ondersteund. De centrale concepten worden in deze paragraaf alvast kort besproken. Voortkomend uit de beschrijving van de context in het onderzoekskader zal er in dit onderzoek worden stilgestaan bij het thema 'marktwerking in de zorg' en de 'hybridisering van de publieke sector' waar deze ontwikkeling sterk mee samenhangt. Een ander belangrijk thema is 'reorganisatie': op welke wijze werkt het verleden door in het heden en wat zijn de gevolgen in de toekomst? Dit thema zal niet afzonderlijk worden besproken in het theoretisch kader maar vormt een leidraad in het gehele onderzoek. Het volgend concept, 'sociaal drama', is geïntroduceerd door de antropoloog Victor Turner (1920-1983) en dient in dit onderzoek als uitgangspunt voor de beschrijving van de situatie waar mensen zich in bevinden na het meemaken van een ingrijpende gebeurtenis. Tot slot wordt een belangrijke positie ingenomen door het concept van betekenisgeving en de wijze waarop hier invulling aan wordt gegeven in verhalen (narratieven). Over dit laatste thema is in het methodologisch kader al iets gezegd, het concept van betekenisgeving zal echter verder worden behandeld in het theoretisch kader. Het begrip 'sensemaking' van Karl Weick (1936-heden) vormt hierbij het centrale uitgangspunt. De theorie volgt in dit type onderzoek de empirie en heeft geen leidende maar een overwegend sturende rol.

Betrouwbaarheid

Het begrip betrouwbaarheid heeft betrekking op de mate waarin al dan niet toevallige fouten de waarnemingen in het onderzoek beïnvloeden. De keus voor de verschillende methoden van dataverzameling en de nauwkeurigheid van het gebruik hiervan is sterk bepalend voor dit criterium. Volgens het principe van betrouwbaarheid dienen waarnemingen onder dezelfde omstandigheden tot dezelfde resultaten te leiden. Het onderzoek moet herhaalbaar zijn (Silverman, 2006: 282). Dit betekent dat er een zekere consistentie moet bestaan in de wijze van dataverzameling en analyse. In dit onderzoek is er in zowel de participerende observaties als in de interviews gebruikt gemaakt van een basis topiclijst. Ondanks het feit dat deze voortdurend is aangepast is de lijst in alle situaties op dezelfde wijze gehanteerd. De repliceerbaarheid van interpretatief onderzoek vormt echter, gezien het niet gestandaardiseerde karakter een moeilijker criterium. Om die reden dient de onderzoeker bij dit type onderzoek zorgvuldig alle argumenten en redeneringen te expliciteren zodat deze uiteindelijk toch in grotere mate navolgbaar (toetsbaar) zullen zijn. Hoewel de interviews in dit onderzoek strikt gezien (inhoudelijk) van elkaar verschillen, is de grote lijn 'betekenisgeving aan de reorganisatie' consequent in alle dataverzamelingsmethoden gehanteerd gebleven. Daarbij komt dat de onderzoeker op alle locaties van Atlant Zorggroep geobserveerd heeft en interviews heeft gehouden met 21 medewerkers van de voedingsdienst en indirect betrokkenen. Dit verhoogt de representativiteit en daarmee de betrouwbaarheid van het onderzoek.

Validiteit

Validiteit verwijst naar de structurele fouten in een onderzoek. Meet de onderzoeker wel wat hij wil meten? ('t Hart e.a., 2005: 166). Bij validiteit gaat het om de interpreteerbaarheid (interne validiteit) en, net als bij betrouwbaarheid om de herhaalbaarheid (externe validiteit) van het onderzoek. De mate waarin de resultaten adequaat te interpreteren zijn draagt bij aan de interne validiteit. Deze wordt echter bedreigd door tal van ontwikkelingen: een onderzoeksmethode kan bijvoorbeeld onjuiste informatie verschaffen. Om die reden moet aandacht worden besteed aan alternatieve verklaringen van onderzoeksgegevens en dienen potentieel storende factoren in het onderzoek zorgvuldig beschreven te worden. In dit onderzoek zijn er meerdere dataverzamelingsmethoden gebruikt waardoor de verschillende resultaten met elkaar vergeleken kunnen worden. Het 'open karakter' van interpretatief onderzoek heeft er zoals gezegd voor gezorgd dat werkwijzen en methoden minder vastliggen. Hierdoor is de onderzoeker echter wel in staat geweest effectief in te spelen op (door de respondent ervaren) relevante aspecten.

De betrokkenheid van de onderzoeker heeft in dit onderzoek een belangrijke rol gespeeld. Er is rekening gehouden met het feit dat mensen zich anders gedragen in het bijzijn van een onderzoeker, de zogenaamde 'reactiviteit' ('t Hart e.a., 2005: 282). In dit onderzoek is van reactiviteit echter weinig sprake geweest. De bekendheid van de onderzoeker maakte zijn aanwezigheid enigszins als vertrouwd voelend. Tijdens de participerende observaties zijn voor een groot deel werkzaamheden uitgevoerd die ook in het reguliere werk van de onderzoeker gedaan zouden kunnen worden. Gezien het eenmalige karakter van de interviews speelt reactiviteit hier wel een rol. Dit is bij de meeste mensen die niet gewend zijn om regelmatig interviews te doen een terugkerend probleem. Door open en betrokken te zijn heeft de onderzoeker de reactiviteit willen verkleinen, zijn bekendheid met de organisatie heeft dit makkelijker gemaakt. Daarbij was het erg prettig dat alle interviews op de werklocatie van de respondent onder werktijd gedaan konden worden. Respondenten lieten dikwijls blijken zich op hun gemak te voelen wat de rapportage van gevoelige informatie heeft bevorderd ze gevoelige en emotionele informatie makkelijker deelden. De betrokkenheid van de onderzoeker heeft echter wel het risico met zich meegebracht dat een 'kritische blik' minder goed mogelijk was. Door een kleine afstand tussen de onderzoeker en de participanten is de onderzoeker tegelijkertijd ook beter in staat geweest hun ervaringen te plaatsen en begrijpen.

Rol onderzoeker

Uit het voorgaande blijkt dat het belangrijk is dat de onderzoeker een reflexieve houding aan neemt. In interactie met de respondenten heeft de onderzoeker zich bewust gepositioneerd als 'onderzoeker', dit heeft er voor gezorgd dat er minder 'misleiding' door sociale omgangsvormen was. Door geen oordelen en voorkeuren uit te spreken en deze zo min mogelijk te laten meespelen is geprobeerd rekenschap te geven aan de validiteit. De

onderzoeker is blijven reflecteren op zijn rol als 'stakeholder'. In terugkoppelingsgesprekken met de opdrachtgever is structureel besproken hoe de onderzoeker bepaalde bevindingen ziet en of dit anders zou zijn als de onderzoeker een 'buitenstaander' zou zijn. Ook in gesprekken met de scriptiebegeleider is gesproken over de ervaringen van de onderzoeker en zijn positie hierin. De kennis van de organisatie is gebruikt om snel diepgang te zoeken en een zogenaamd 'insidersperspectief' te bieden ('t Hart e.a., 2005: 261). Het was voor de onderzoeker minder complex om gewoonten van de respondenten te herkennen, hun gedrag te observeren en te proberen naar de omgeving te kijken zoals zij dat doen. Door deze gedragingen expliciet te omschrijven heeft de onderzoeker willen voorkomen dat deze klakkeloos voor bekend of logisch werden aangenomen. Door vanzelfsprekendheden te minimaliseren vielen daarvoor nooit opgemerkte handelingen en patronen in eens op. Verder was het eenvoudig om contacten te leggen en een adequate selectie van respondenten te maken. Tot slot heeft de onderzoeker tevens als ervaringsdeskundige kunnen fungeren gezien de eigen ervaring met het functioneren van de voedingsdienst.

Hoofdstuk 3: Theoretisch kader

Zoals beschreven in het hoofdstuk Methodologie kent het onderzoek een aantal centrale concepten. Deze concepten zijn kort genoemd maar zullen uitgebreid worden besproken in dit theoretisch kader. Allereerst zal worden stilgestaan bij de context waarin Atlant Zorggroep zich begeeft. Naast de 'hybriditeit' die in de verpleeg- en verzorgingssector een belangrijke rol is gaan spelen zal ook verdieping worden geboden in de ontwikkelingen van 'publiek management'. Tezamen proberen de eerste onderwerpen een beeld te schetsen van het publieke domein en de processen die daar gaande zijn. Maatschappelijke veranderingen hebben geleid tot een meer bedrijfsmatige benadering van publiek management. Zo werkt bijvoorbeeld de vergrijzing in de maatschappelijke context van zorginstellingen door in de strategieontwikkeling en bedrijfsvoering. Het oprichten maar ook het falen van de productiekeuken van Atlant Zorggroep is in dit perspectief te beschouwen. Het is uiteraard geen directe verklaring voor deze gebeurtenissen maar het geeft wel de complexiteit weer waar organisaties in de publieke sector mee te maken hebben.

Vervolgens staat het concept 'sociaal drama' centraal. Na het bespreken van de maatschappelijke context schetst het model van sociaal drama een beeld van de organisatorische context na de reorganisatie. De term sociaal drama wordt gebruikt in het beschrijven van conflictsituaties maar kan ook worden toegepast op 'crisissituaties' zoals de reorganisatie bij Atlant Zorggroep. Er wordt in deze paragraaf gewezen op de fase waarin de voedingsdienst zich momenteel bevindt en de processen die hierin voorkomen. 'Sensemaking' is één van deze processen en wordt besproken in de daaropvolgende paragraaf. Hoe creëren medewerkers betekenis en wat is het belang van het begrijpen van dit concept. Het creëren van betekenis speelt een belangrijke rol in veranderprocessen in organisaties wanneer mensen te maken hebben met onzekerheid. Inzicht bieden in deze betekenisgeving is daarom een doelstelling van dit onderzoek. Op deze manier kan aan het management worden verduidelijkt waar gevoeligheden liggen. In de concepten van sociaal drama en sensemaking wordt ook de rol van narratieven beschreven. Narratieven, de uitkomst van sensemaking, komen juist naar voren in het proces van sociaal drama. Op deze wijze verhouden de belangrijkste thema's in dit onderzoek zich tot elkaar.

Beschrijving van de context

De verpleeg- en verzorgingssector

In de beschrijving van de context van Atlant Zorggroep kwam naar voren dat veel organisaties in het publieke domein zich de afgelopen decennia meer zijn gaan richten op effectiviteit en efficiëntie. Eelco van Hout (2007) stelt dat een meer bedrijfsmatige benadering van instellingen in de verpleeg- en verzorgingssector (V&V-sector) te maken heeft met de vergrijzing. Door de vergrijzing van de samenleving voert een daaruit voortkomende 'verzakelijingslag', die moet leiden tot grotere doelgerichtheid en kwaliteit de druk op de V&V-sector op. Om aan de zorgvraag te kunnen voldoen vinden er in deze sector tal van transitieën plaats. Zo leiden allianties tussen zorginstellingen, thuiszorgorganisaties en ziekenhuizen tot intensieve schaalvergroting. De resultaatgerichte benadering botst in sommige gevallen met het zogenaamde 'zorgkarakter' van de verpleging en verzorging. Kwaliteitseisen staan soms op gespannen voet met de bedrijfsvoering van zorgorganisaties; aan individuele wensen van cliënten kan vaak niet worden voldaan door de regelgeving of beschikbare financiële middelen. De verpleeg- en verzorgingssector lijkt zich om die redenen continu in een meervoudige spagaat te bevinden (Van Hout, 2007: 15). Een belangrijke verantwoordelijkheid in de sector ligt bij de leidinggevende. De uitdaging is om enerzijds te voldoen aan de eisen uit de maatschappij, markt en overheid en anderzijds hoogwaardige professionele zorg te bieden. De marktwerking die nog niet heel lang is toegestaan in deze sector biedt meer ruimte aan zorginstellingen maar legt ook de nadruk op een nieuwe manier van werken en denken. Nu de bescherming van de overheid grotendeels is verdwenen is de vraag hoe men een goede balans kan vinden tussen de soms tegenstrijdige eisen vanuit de omgeving. Deze hybriditeit kenmerkt het huidige publieke domein en de organisaties die zich daarin begeven.

Ambigüiteit, hybriditeit, complexiteit en onzekerheid zijn verschillende termen waarmee de sturingsvraagstukken van publieke organisaties worden omschreven. De bestuurlijke spagaat heeft als bestuurskundig concept uiteenlopende wortels, zo probeert het vat te krijgen op ontwikkelingen als privatisering, verzakelijking en vermarkting van het publieke domein (Van Hout, 2007: 49). De ambigüiteit in de verschillende vraagstukken vraagt om collectief handelen maar zorgt er tegelijkertijd voor dat dit lastig en soms zelfs onmogelijk is om te realiseren. Mirko Noordergraaf noemt dit de 'interventiefuik': volgens hem heeft het merendeel van de organisaties in de publieke sector hier mee te maken (Noordergraaf, 2004). In de volgende paragraaf zal deze interventiefuik verder worden toegelicht. Van Hout stelt dat hybriditeit vanuit een publiek-private en een bredere maatschappelijke benadering te herleiden valt. Hybride organisaties worden in de publiek-private benadering aangeduid als: '*publieke organisaties die private taken vervullen en als private organisaties die publieke taken vervullen*' (Van Hout, 2007: 50). Daarnaast wordt het begrip hybriditeit gebruikt om het maatschappelijk middenveld, ofwel de 'derde sector' te positioneren. De maatschappelijke activiteiten die publieke organisaties verrichten worden vanuit drie verschillende hoeken gestuurd: de staat, de markt en de gemeenschap. Regels vanuit de politiek, marktprincipes en charitatieve argumenten leiden tot een sector vol tegenstellingen. De bouw van een voor de markt producerende keuken door Atlant Zorggroep is te beschouwen als een voorbeeld van hybriditeit waarbij de grens tussen publiek en privaat steeds minder eenvoudig te trekken valt. De positie van een organisatie zoals Atlant is vaak ontstaan in processen van verstatelijking, verzelfstandiging en privatisering. Voor Atlant bestaat na de steeds verdergaande terugvoering van overheidssubsidie de noodzaak tot bezuinigingsmaatregelen en het aanwenden van nieuwe financieringsbronnen. Deze noodzaak verklaart deels de vervaging van grenzen tussen van oudsher publieke en private taken (Van Hout, 2007: 53).

Maatschappelijke organisaties zoals zorginstellingen zijn meer dan alleen een mengvorm van publieke en private aspecten. Feit blijft dat er voor het merendeel van deze organisaties veel onduidelikheden zijn. Het is lastig een antwoord te geven op de dichotomie die hybriditeit kan veroorzaken. Belangrijk is echter de veronderstelling dat organisaties misschien wel nooit onder één domein kunnen vallen (Noordergraaf en Teeuw, 2003). Een daadwerkelijke scheidslijn is moeilijk te trekken. Vanuit verschillende dimensies kan er gekeken worden naar maatschappelijke organisaties. Het is complex de verschillende doelen die een hybride organisatie heeft te verenigen. Naast zich te richten op bijvoorbeeld marktmechanismen en concurrentie met andere organisaties moet men blijven voldoen aan de kwaliteitseisen en oog houden voor de publieke taak (Van Hout, 2007: 55). Toen voor het hoger management van Atlant Zorggroep duidelijk werd dat de verliezen die werden gemaakt met de 'commerciële productiekeuken' werden afgewenteld op de zorg is er voor gekozen een punt te zetten achter

het dit initiatief. Het 'probleem' bij Atlant was misschien niet eens zozeer de tegenstelling die de marktgerichte activiteiten met zich mee brachten maar meer de ontbrekende 'know-how' en noodzaak een dergelijke onderneming scherp in de gaten te houden. De complexiteit die hybriditeit met zich mee brengt roept bij veel organisaties de vraag op hoe te handelen. Zoals bij Atlant ook het geval was, kan verkeerd (of niet op tijd) handelen grote gevolgen hebben. Het is vaak lastig voor organisaties in de publieke sector om sturing te geven aan private activiteiten; met alle gevolgen van dien (Van Hout, 2007: 56).

Management van publieke organisaties

De zojuist besproken hybriditeit in de verpleeg- en verzorgingssector komt niet enkel in deze sector voor maar speelt in het hele publieke domein een rol. In deze paragraaf zal worden ingegaan op de bredere context van het managen van publieke organisaties en hybriditeit. Door de context te beschrijven waar organisaties als Atlant Zorggroep zich in bevinden wordt geprobeerd uit te leggen hoe een meer bedrijfsgerichte benadering en het managementdiscours onderdeel zijn gaan uitmaken van het publieke domein. Hoe is de focus op management ontstaan en welke processen zijn vervolgens van belang geweest in de ontwikkeling? Voor 'publiek management' is de afgelopen decennia meer aandacht gekomen; het denken in termen van management is in hoog tempo deel gaan uitmaken van het vocabulaire in de publieke sector. Doordat de aanpak van maatschappelijke issues zeer complex is vergt dit de nodige inspanning van publieke organisaties. In de V&V-sector speelt bijvoorbeeld de vergrijzing een belangrijke rol. Dergelijke uitdagingen leiden vaak tot bedrijfsmatige managementconcepten. De complexiteit en de paradoxale opgave waarvoor de publieke sector zich gesteld ziet wordt door Mirko Noordergraaf in *'Management van het publieke domein'* (2004) omschreven als de zogenaamde 'interventiefuik'. Hoewel sturing vanuit de overheid op allerlei gebieden van cruciaal belang is blijkt daadwerkelijke interventie zeer complex en in sommige gevallen haast onmogelijk te zijn. Paradoxaal genoeg blijken tal van maatschappelijke issues die vragen om een collectieve aanpak juist door verschillende maatschappelijke condities moeilijk te realiseren. Noordergraaf wijst op het gegeven dat burgers geïndividualiseerde en eigenwijzer zijn geworden, bedrijven meer macht hebben gekregen en kennis en expertise een steeds belangrijker maar ook diffusere rol zijn gaan spelen. Om die reden is ingrijpen al snel omstreden en stuit men vervolgens op verzet. Noordergraaf stelt dat de gezamenlijke aanpak van maatschappelijke issues zelf een issue is geworden en dat daarom een sterke oriëntatie op 'management' heeft plaatsgevonden.

Met 'publiek management' wordt gepoogd een antwoord te geven op de uitdagingen in het publieke domein. Management wordt hierbij gezien als *'de beïnvloeding van gemeenschappelijke inspanning'* (Noordergraaf, 2004: 26). Deze formulering is afgeleid van een veel gebruikte definitie van management: *'Getting things done through others'* (Cunliffe, 2009: 2). De sterke nadruk die is komen te liggen op het managen in en van de publieke sector gaat in veel gevallen gepaard met een belangrijke focus op efficiëntie en effectiviteit. Het 'moeten' presteren legt een grote druk op publieke managers. De managementtaal is sterk verweven met die van het bedrijfsleven, veel strategie-, structuur- en cultuurconcepten komen voort uit de bedrijfskunde. Het management is dan ook vaak gericht op het maken van winst en het efficiënt besturen van organisaties. Sinds de jaren tachtig en negentig heeft de bedrijfsmatige invulling van publiek management het label *'new public management'* meegekregen (Hood, 1991; Politt, 1993 in Noordergraaf, 2004: 78). Op allerlei verschillende posities binnen de publieke sector werden organisaties en instanties vanuit een bedrijfsmatige, zakelijke en prestatiegerichte benadering aangestuurd. Efficiëntie en effectiviteit moesten leiden tot een betere kwaliteit van publieke dienstverlening. De toenemende 'druk' op de publieke sector is ontstaan vanaf het einde van de jaren zeventig. Een steeds meer 'neoliberaal' beleid zorgde voor grote bezuinigingen waarbij de overheid uiteindelijk steeds verder terugtrad en de markt meer ruimte kreeg. In veel westerse landen werden op grootschalige wijze privatiseringen doorgevoerd. Deze ontwikkeling leidt volgens Noordergraaf tot een zogenaamde 'dubbele privatisering' (Noordergraaf, 2004: 86). Naast het daadwerkelijk positioneren van publieke organisaties op de markt moesten organisaties waarbij dit niet mogelijk was zoveel mogelijk verzelfstandigd worden. Het *new public management* vormt geen rigide benadering maar moet worden gezien als een overkoepelende term van inzichten, modellen, culturen en systemen uit de praktijk en wetenschap vanuit een bedrijfseconomisch referentiekader.

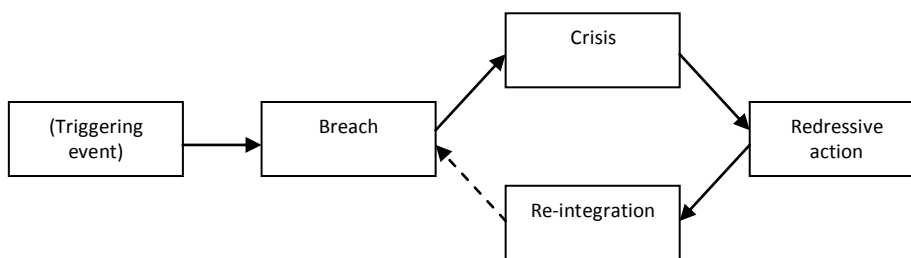
Een eenduidige definitie van publieke management is moeilijk te geven. Dit heeft te maken met het feit dat er geen heldere grenzen zijn binnen het publieke domein. Het ontbreken van duidelijke richtlijnen kan echter verstrekken gevolgen hebben. Publieke organisaties die zich op de markt begeven ontbreekt het in sommige

gevallen aan de juiste kennis en expertise (Van Hout, 2007: 55). In dergelijke situaties loopt de publieke taak van deze organisaties gevaar. Het ontbreken van heldere grenzen in het publieke domein brengt onvoorziene hindernissen met zich mee. In een gesprek met de opdrachtgever (eigenaar van een interimbedrijf) werd duidelijk dat Atlant Zorggroep zeker niet de enige is waarbij een voor de markt producerende keuken niet houdbaar bleek. Ook op de website van het vakblad voor management van eten en drinken in de zorg '*Food Hospitality*' (voorheen '*Grootkeuken*') zijn een aantal artikelen te vinden over zorginstellingen die hun productiekeuken noodgedwongen moesten sluiten (Food Hospitality: *Productiekeuken Atlant ter ziele*, juni 2009. Food Hospitality: *Falende acquisitie nekt 't Bakhuis*, mei 2008. Food Hospitality: *Florence serieuze kandidaat voor overname Alofood*, april 2008). Tijdens de interviews somden enkele respondenten nog een aantal bijna identieke voorbeelden op. Meerdere zorginstellingen produceerden maaltijden voor de markt en bij meerdere zorginstellingen is dit misgegaan. De casus van Atlant Zorggroep speelt zich niet alleen in Apeldoorn maar ook op andere plekken in Nederland af.

Sociaal drama

In deze paragraaf zal het begrip 'sociaal drama' van de Britse antropoloog Victor Turner (1920-1983) worden besproken. Victor Turner introduceert zijn term 'sociaal drama' in zijn onderzoeken naar de Ndembu-stam in Zambia om aan te geven hoe conflict- en crisissituaties ontstaan (Turner, 1957: 91). Volgens Turner verlopen dergelijke situaties altijd volgens een vast basisprincipe: eerst ontstaat er een breuk in de normale sociale relaties, vervolgens is er sprake van crisis, daarna probeert men in een herstelactie de rust weer te doen wederkeren en tot slot gaat het in de laatste fase, die uit twee delen bestaat om het vinden van consensus of het aanvaarden van de breuk. De opeenvolging van de verschillende fasen geeft betekenis aan een nieuwe situatie die leidt tot de oplossing van het sociale conflict, dit kan door bijvoorbeeld een herstructurering van de betreffende groep (Turner, 1974: 38). In het kader van dit onderzoek is het uiteraard een interessante vraag wat sociaal drama in organisaties kan betekenen. Hoewel er bij Atlant geen sprake is van een conflictsituatie valt de reorganisatie te beschouwen als een crisis: aan de hand van het onderstaande schema wordt dit duidelijk gemaakt.

Toen voor het hoger management van Atlant duidelijk werd dat de productiekeuken verlieslijdend was ('*triggering event*') is onderzocht of er mogelijkheden waren om een doorstart te maken. Dit bleek niet haalbaar. Er is gekozen voor een reorganisatie van de voedingsdienst waarbij zestig medewerkers uit dienst moesten ('*breach*'). Door de breuk wordt de alledaagse situatie verstoord. Dit kan een keerpunt tot gevolg hebben in de gang van zaken binnen de organisatie. Nadat het grootschalig ontslag in mei 2009 werd meegedeeld ontstond de 'crisis': wie moest weg en wie mocht blijven? Toen dit bekend was gemaakt bleef het voor de huidige medewerkers tot eind augustus onduidelijk op welke locatie (en met welke collega's) men geplaatst zou worden. In oktober 2009, toen de nieuwe teams op nieuwe locaties waren geplaatst begon de derde fase waarin de zogenaamde '*redressive action*' centraal staat. In deze fase gaat het om het herstel van het door de breuk getroffen 'gebied'. Er vinden allerlei herstelacties plaats om naar de oplossing van de crisis toe te werken. In deze fase bevindt de voedingsdienst van Atlant Zorggroep zich momenteel. Het interim Hoofd Voeding is nog bezig om de 'rust' weer te doen laten keren. Tot slot is er in de vierde en laatste fase sprake van een einde van de crisissituatie. Dit einde kan op twee manieren verlopen. Ten eerste kan de crisis daadwerkelijk worden opgelost waardoor de getroffen 'sociale groep' verder kan functioneren. Ten tweede kan er sprake zijn van een 'niet te overbruggen' kloof. De kloof wordt erkend maar blijft bestaan. In het model van sociaal drama is vooral de derde fase van '*redressive action*' van belang. Uiteraard is het model van Victor Turner een vereenvoudigde weergave van 'de werkelijkheid', het draagt echter bij tot een beter begrip van de situatie (fase) waar de voedingsdienst van Atlant Zorggroep zich in bevindt. Daarbij kan de toepassing van dit model ook wijzen op de bestaande gevoeligheden en issues die in deze fase een rol spelen.



Fases van sociaal drama

In zijn antropologisch onderzoek legt Victor Turner een focus op sociale processen in perioden van verandering. Bij een sociaal drama is er sprake van een verstoord proces van sociale relaties. Deze verstoring kan zoals hierboven beschreven ontstaan in conflict- en crisissituaties. Turner definieert het begrip als volgt: '*an eruption from the level surface of ongoing social life, with its interactions, transactions, reciprocities, its customs making for regular, orderly sequences of behaviour*' (Turner, 1985: 196). De participanten in een sociaal drama worden beschouwd als actoren die verhalen met zich mee dragen over het voorval. Narratieven maken op deze wijze een belangrijk onderdeel uit van het sociaal drama. Door retrospectief de verhalen met elkaar in interactie te brengen kan een reconstructie worden gegeven van wat Turner de 'temporele structuur' noemt: sociale gebeurtenissen

die met elkaar verbonden zijn in de tijd en aanleiding hebben gegeven tot de crisissituatie (Turner, 1980: 167). Hoewel het in de casus van Atlant niet zozeer gaat over de daadwerkelijke aanleiding van de crisissituatie is deze methode in feite de analyse die in dit onderzoek gehanteerd wordt. *'Social dramas and social enterprises – as well as other kinds of processual units – represent sequences of social events, which, seen retrospectively by an observer, can be shown to have structure'* (Turner, 1974: 35). De narratieven in sociaal drama komen overwegend in de derde fase naar voren. Terugkijkend op de gebeurtenissen is men zich juist in deze periode bewust van hetgeen is voorgevallen.

De derde fase is een 'liminale fase' waarbij de actoren met enige afstand kunnen spreken over de crisis en de gebeurtenissen die daar volgens hen aan ten grondslag liggen. Na een periode van crisis is er in de transitiefase ruimte voor reflexiviteit, zogenaamde *'liminal reflexivity'*. *'And as such, furnishes a distanced replication and critique of the events leading up to and composing the "crisis".'* (Turner, 1974: 41). Hier speelt het proces van het creëren van betekenis, 'sensemaking', een rol. In de liminale fase (de overgang- of transitie fase) zorgt onzekerheid voor persoonlijke verhalen waarin mensen betekenis proberen te geven aan de uitdagingen die de situatie waarin men is terecht gekomen stelt. *'In light of these challenges, personal narratives are shaped by personal crises as they attempt to make sense of new understandings while weighing options and exploring alternatives'* (Hoey, 2005: 610). De derde fase is om die reden een fase waarin men zichzelf aan de hand van *'redressive action'* kan herdefiniëren. Narratieven kunnen daarom gezien worden als een belangrijk onderdeel van de persoonlijke en sociale transformatie, vooral als het gaat om momenten van "verwerking" waarbij mensen zich 'in de één noch in de andere' situatie bevinden. *'As in the case of workers seeking to understand and explain losing their jobs, narratives are moments of heightened reflexivity, during which the spectrum of social (and business) rules and norms can be reconsidered – and, perhaps, ultimately can be reconfigured.'* (Cowie en Heathcott, 2003: 269)

Zoals gesteld gaat het er in de derde fase om voor zover mogelijk de schade van de crisis te beperken. *'Certain adjustive and redressive "mechanisms", informal or formal, institutionalized or ad hoc, are swiftly brought into operation by leading or structurally representative members of the disturbed social system'* (Turner, 1974: 41). In het geval van Atlant Zorggroep is het interim Hoofd Voeding gelijk begonnen met het stabiliseren van de onrust ontstaan door de crisis. Sommige toegepaste mechanismen zullen echter niet werken of de kloof zelf dieper maken. Dit kan uiteindelijk tot een nog grotere crisis leiden. Wat er na de crisis gebeurt is van grote invloed op de uiteindelijke afloop van de situatie zowel voor de actoren in het sociale systeem (medewerkers van de voedingsdienst) als het systeem zelf (de organisatie Atlant Zorggroep). *'Turner's model opens up awareness of the importance of this stage and leads naturally to the next question of what the redressive action stage looks like in organization life'* (Sims, 2009: 456). Het perspectief van Victor Turner op sociaal drama laat niet enkel het belang van de herstelacties na een crisis voor de 'wederopbouw' van een sociale groep zien, maar stelt tegelijk dat de impact van een crisis zo beperkt mogelijk moet worden gehouden. Zonder de derde fase van *redressive action* blijft de crisis aanhouden en uitbreiden.

Het feit dat een interim-manager nog aan het hoofd staat van de voedingsdienst wijst erop dat de transitiefase na de reorganisatie nog niet is afgesloten. Voordat een nieuw Hoofd Voeding aan de slag gaat wil de opdrachtgever dat er op elke locatie gewerkt wordt met de juiste bezetting en dat de teams goed functioneren. Zoals reeds besproken is dat eerste nu (nog) niet het geval omdat er vlak na het vertrek van de ontslagen medewerkers voor is gekozen niet nog meer onrust te veroorzaken. Het niet gelijk invoeren van de geplande herstructurering van de voedingsdienst kan worden beschouwd als een 'herstelactie' voor de ontstane onrust na de crisis. Bij de betekenisgeving van medewerkers zal worden gekeken naar de ervaringen met herstelacties en andere processen in de liminale fase. Victor Turner onderstreept tot slot dat het concept van sociaal drama geen statisch geheel is maar een proces bestaande uit verschillende fases. Turner is van mening dat de sociale wereld: de samenleving of een bepaalde groep mensen als een 'continue flux van menselijke actie' moet worden beschouwd. Verandering is hierbij een altijd aanwezige factor. *'The social world is a world in becoming, not a world in being.'* (Turner, 1974: 24) Sociale gebeurtenissen hebben geen rechtlijnig karakter. Vanuit deze gedachte moet ook het sociaal drama gezien worden. Deze benadering sluit aan het bij het interpretatieve karakter van dit onderzoek.

Sensemaking

In een onderzoek naar betekenisgeving is het begrip 'sensemaking' van Karl Weick een onmisbaar concept (*Sensemaking in organizations*, 1995). Sensemaking is niet hetzelfde als betekenisgeving maar kan beter vertaald worden als 'het creëren van betekenis', een correcte vertaling blijft echter lastig. Weick beschouwd organisaties als een voortdurend in beweging zijnd geheel bestaande uit diverse processen die onderling met elkaar verweven zijn. In tegenstelling tot de veronderstelling dat organisaties een objectieve realiteit vormen bestaan ze grotendeels uit de gedachtes en het handelen van mensen. Het zijn uiteindelijk de mensen die betekenis toedichten aan de organisatie en op deze wijze een werkelijkheid creëren. Weick's benadering past eveneens bij het interpretatieve karakter van dit onderzoek. Vanuit dit perspectief is de betekenis die men aan een organisatie toedicht het resultaat van processen van sensemaking. '*Sensemaking in Organizations*' is niet het eerste werk waarin Weick het concept gebruikt. Al in zijn eerste boek '*The social psychology of organizing*' (1979) beschrijft hij de interactie tussen mensen waarbij betekenis wordt gegeven aan processen die uiteindelijk 'een organisatie' vormen. Deze betekenis wordt naderhand toegekend. Met het retrospectieve karakter van deze processen wijst Weick erop dat zingeving achteraf wordt vastgesteld. Het organiseren zelf is zowel een cognitief als een sociaal proces waarbij mensen gezamenlijk een werkelijkheid vormgeven om de wereld om hen heen een plaats te geven en zodoende te begrijpen. Dit vormde een nieuwe zienswijze binnen het destijds bestaande discours over het management en de besluitvorming binnen organisaties.

Weick gaat er vanuit dat het in organisaties niet enkel over besluitvormingsvraagstukken zou moeten gaan maar dat men zich moet af vragen welke vragen relevant zijn. Hiermee bedoeld hij dat besluitvorming in feite pas kan plaatsvinden als men vooraf bepaald heeft welke vragen er toe doen in plaats zich te richten op de vraag naar het beste besluit. In '*Sensemaking in Organizations*' werkt Weick zijn concept verder uit en laat aan de hand van kwalitatief onderzoek zien hoe het begrip opgevat dient te worden. Sensemaking is iets anders dan een interpretatie, bij dit laatste gaat het immers over reeds bestaande zaken. '*The key distinction is that sensemaking is about the ways people generate what they interpret*' (Weick, 1995: 13). Het gaat hierbij vooral om het proces van sensemaking in plaats van een beschrijving van een bepaalde gebeurtenis. Het maken van de eigen werkelijkheid staat centraal, interpretatie vind echter tegelijkertijd plaats en wordt om die reden vaak verward met sensemaking. Sensemaking is een cyclisch en creatief proces waarbij het eigen handelen continu nieuwe impulsen blijft geven. Het handelen komt voort uit het proces van sensemaking en heeft vervolgens daar ook weer invloed op.

Weick bespreekt in zijn boek zeven basisprincipes van sensemaking: '*Sensemaking is understood as a process that is: grounded in identity construction, retrospective, enactive of sensible environments, social, ongoing, focuses on and by extracted cues and driven by plausibility rather than accuracy*' (Weick, 1995: 17). De eerste veronderstelling is dat sensemaking gefundeerd is in de constructie van identiteit. Hiermee wordt bedoeld dat de identiteit van een persoon altijd tot stand komt in relatie tot anderen. De interactie en sensemaking die ontstaan bij een grootschalig ontslag kan om die reden zowel betrekking hebben op degene die weg moeten als diegene die mogen blijven. In de constructie van een identiteit geven mensen echter ook aan wie zij (willen) zijn. Het tweede principe dat stelt dat sensemaking een retrospectief proces is vormt een belangrijke veronderstelling in dit onderzoek. Sensemaking vindt achteraf plaats, tot het moment waarop er een significante verandering optreedt blijven mensen hangen in de 'laatst geconstateerde sensemaking periode' die als een stroom van bestaande ervaring is te duiden. Na een nieuwe ingrijpende gebeurtenis vindt er opnieuw een actief en bewust proces van sensemaking plaats. Dit betekent dat juist in de bovenstaande paragraaf besproken 'liminale fase' een nieuwe periode van sensemaking ontstaat. In de transitiefase na het grootschalig ontslag geeft men de reorganisatie een plek (creëert men betekenis). Het gegeven dat sensemaking retrospectief is brengt met zich mee dat verschillende mensen verschillende betekenissen toekennen aan dezelfde gebeurtenis. Weick wijst op drie bevindingen die om die reden in ogenschouw gehouden dienen te worden. '*First, retrospective sensemaking in everyday life involves relatively short time spans between act and reflection, which means that memory traces are typically fresh and rich with interdeterminacy, and that people are mindful of only a handful of projects at the time they look back over what has just happened. Second, retrospection "only makes the past clearer than the present or future; it cannot make the past transparent". Although the past may be subject to partial erasing, it is*

not obliterated. And third, the feeling of order, clarity and rationality is an important goal of sensemaking, which means that once this feeling is achieved, further retrospective processing stops' (Weick, 1995: 29).

Aansluitend op het voorgaande citaat gaat het in het derde beginsel om het vaststellen van 'zinnige omgevingen'. Naast de bestaande omgeving die mensen proberen te interpreteren, creëren mensen een eigen zinvolle omgeving. Op deze wijze roepen zij een eigen werkelijkheid in het leven. *'I use the word enactment to preserve the fact that, in organizational life, people often produce part of the environment they face'* (Weick, 1995: 30). Het vierde principe stelt dat sensemaking een sociale activiteit is. Het begrip sociaal kan hier op een aantal manieren worden opgevat. Als eerste stelt Weick dat betekenis wordt gecreëerd in sensemaking, deze betekenis wordt vervolgens gedeeld door andere mensen en wordt daardoor 'intersubjectief'. Ten tweede vindt sensemaking niet in een vacuüm plaats. Mensen proberen bewust en onbewust elkaar te beïnvloeden waardoor er al dan niet gezamenlijk betekenis wordt gegeven aan een bepaalde gebeurtenis. Als vijfde principe voor sensemaking stelt Weick dat het proces er één is zonder begin en eind. Sensemaking gebeurt in een oneindige stroom van aan elkaar gerelateerde gebeurtenissen. *'People are always in the middle of things, which become things, only when those same people focus on the past from some point beyond it. Flows are the constants of sensemaking'* (Weick, 1995: 43). Dit komt overeen met Victor Turner die stelt dat de sociale wereld bestaat uit een continue stroom van menselijke actie. Mensen reageren echter wisselend op bepaalde gebeurtenissen waardoor ook het proces van sensemaking beïnvloed wordt. *'Negative emotions are likely to occur when an organized behavioral sequence is interrupted unexpectedly and the interruption is interpreted as harmful or detrimental. If there is no means to remove or circumvent the interruption, the negative emotion should become more intense, the longer the interruption lasts.'* (Weick, 1995: 47). Op welke wijze medewerkers van Atlant betekenis geven aan de reorganisatie hangt daarom ook sterk samen met het verloop en de duur van de daaropvolgende transitiefase.

In de zesde veronderstelling wordt er van uitgegaan dat het proces van sensemaking wordt bepaald door verschillende 'cues' (Weick, 1995: 50). Een cue is het best te omschrijven als een voor de waarnemer opvallende gebeurtenis, aanwijzing, handeling, signaal, prikkel, ervaring of specifieke eigenschap in de omgeving. Men refereert deze cues aan zogenaamde 'frames', het referentiekader of vaste patroon waarbinnen men de cues plaatst. Mensen verzinnen niet telkens een nieuwe betekenis maar vallen terug op de bestaande frames waarover zij beschikken. Op het moment waarop de cue 'geplaatst' wordt binnen het frame wordt er betekenis gecreëerd. Voor een groot deel gebeurt dit onbewust, mensen nemen niet alles waar maar kennen aan sommige cues meer waarde toe. Dit toekennen hangt sterk af van de context waarin men zich bevindt. Wanneer mensen zich in een liminale fase bevinden kunnen ze 'gevoeliger' zijn voor bepaalde cues dan normaal het geval zou zijn. De context is dus bepalend voor welke cues worden opgemerkt. Het proces van sensemaking vindt vooral in organisaties plaats als er sprake is van complexe, verrassende en/of onzekere situaties. Door een crisissituatie blijft het frame wat door een persoon eerst als zinvol en geldend werd aangenomen in sommige gevallen niet meer overeind blijven staan. Nadat bestaande betekenissen hebben afgedaan moet er opnieuw betekenis worden gecreëerd, Weick noemt dit een 'collapse of sensemaking' (Weick, 2001: 125).

Voor het management van de voedingsdienst is het belangrijk te beseffen dat managementinterventies, maar in feite alle uitspraken, handelingen en gedragingen cues kunnen zijn. Juist in een liminale fase zijn mensen zeer gevoelig voor allerlei cues om zich heen. In termen van sociaal drama is het dan ook in de derde fase van herstel en reflectie dat het proces van sensemaking sterk op gang komt. Het sensemaking proces kan in die zin een bedreiging vormen voor het definitief beëindigen van het sociaal drama. De onzekerheid die is ontstaan kan volgens Weick gereduceerd worden door het creëren van een nieuw helder frame. Om dit te doen moeten managers en medewerkers met elkaar in interactie waardoor verschillende cues met elkaar gedeeld kunnen worden en er opnieuw betekenis wordt gegeven. *'To reduce multiple meanings, people need access to more cues and more varied cues'* (Weick, 1995: 99). Het gaat hierbij niet om het opleggen van een 'organisatorische werkelijkheid' aan medewerkers maar om het aanbieden van concepten waarmee een weg kan worden gevonden in het geven van betekenis aan de verwarrende werkelijkheid van de crisissituatie: in het geval van Atlant Zorggroep aan de reorganisatie. Bewustwording en aandacht voor processen van sensemaking kan confronterend zijn voor managers maar kan uiteindelijk leiden tot effectieve interventies en een herdefiniëring van het organisatievraagstuk. Op deze wijze draagt sensemaking dan ook bij aan de doelstelling van dit onderzoek.

Tot slot stelt de laatste eigenschap van sensemaking dat plausibiliteit een belangrijkere rol speelt dan nauwkeurigheid. Mensen zijn sterker gericht op een pragmatische verklaring voor hetgeen zij ondervinden dan op een diepgaande analyse. Dat wat redelijk en bruikbaar klinkt wordt eerder voor waar aangenomen als beeld van de werkelijkheid. De uitkomst van sensemaking hoeft niet accuraat te zijn: mensen maken keuzes op basis van wat voor hen aannemelijk is. De belangrijkste vraag die Weick in zijn werk stelt is de vraag op welke wijze mensen betekenis creëren. Naast de zojuist besproken zeven basisprincipes is het antwoord op deze vraag geformuleerd door Leon de Caluwé; *'Mensen maken hun werkelijkheid doordat ze een actieve rol spelen in het richten van hun aandacht op bepaalde veranderingen en zij scheppen, door communicatie met anderen, orde in een chaotische omgeving'* (De Caluwé en Boonstra, 2006: 218). Mensen zijn op deze wijze producenten van hun eigen werkelijkheid. Wanneer deze werkelijkheid, het resultaat van sensemaking, in interactie met andere mensen tot stand is gekomen noemt Weick dit zoals hierboven al kort aangestipt een 'intersubjectieve werkelijkheid'. Deze werkelijkheid gaat functioneren als de waarheid en is daarbij richtinggevend in het gedrag van de groep. *'Wat mensen van de omgeving weten wordt beïnvloed door wat zij waarnemen, de selectie daarvan en de betekenis die zij daaraan geven. Als mensen eenmaal een betekenis hebben gevormd, zullen ze er naar handelen. En wat ze vervolgens waarnemen, hangt weer af van wat ze doen. Zo ontstaat een cirkel die zich zelf telkens versterkt'* (Reijnders, 2006:74). In dit onderzoek waarbij gekeken wordt naar de betekenisgeving van medewerkers dient dus in acht te worden genomen dat de verklaringen en betekenissen die door medewerkers aan de reorganisatie zijn gegeven, zijn 'aangepast' door duidingen die men achteraf (retrospectief) aan de ervaringen heeft gegeven. Sensemaking geeft weer waar het begrip betekenisgeving in dit onderzoek over gaat. Niet alleen de feitelijke gebeurtenissen van de reorganisatie zijn van belang maar vooral de betekenis die dit heeft voor de mensen die het veranderproces doormaken. Deze innerlijke ervaring en beleving van mensen krijgt betekenis door de mensen zelf. *'Mensen definiëren bij "betekenis geven aan": hun omgeving, de inhoud, de zin en het belang van een ervaring'* (Poels, 2006: 52).

Hoofdstuk 4: Betekenisgeving in een liminale fase

“Sensemaking begins with a sensemaker.”
Karl E. Weick, Sensemaking in Organizations

In dit onderzoek naar de betekenisgeving van medewerkers van de voedingsdienst van Atlant Zorggroep is gebruik gemaakt van verschillende kwalitatieve dataverzamelmethode. Met de resultaten uit interviews, participerende observaties en documentanalyses wordt gepoogd de betekenisgeving inzichtelijk te maken. Om te laten zien hoe bepaalde betekenissen geconstrueerd worden maak ik gebruik van het in het theoretisch kader besproken concept 'sensemaking'. Het proces van sensemaking gebeurt aan de hand van 'extracted cues': mensen nemen niet alles in hun omgeving waar, maar ze zijn gefocust op bepaalde kerneigenschappen waaraan zij een ruimere betekenis toekennen. Een cue is dus een aanwijzing voor de sensemaker. De context vormt daarbij het 'frame' waarbinnen mensen de aanwijzingen uit hun omgeving opvatten. Vervolgens is deze context ook bepalend voor de wijze waarop een cue geïnterpreteerd wordt. Kleine aanwijzingen kunnen op het proces van sensemaking grote effecten hebben. De centrale veronderstelling in dit onderzoek is dat het proces van sensemaking vooral plaatsvindt in een liminale fase. Zoals reeds besproken stelt Victor Turner dat er na een conflict- en/of crisissituatie een liminale periode aanvangt. De daadwerkelijke crisis bij Atlant Zorggroep, het grootschalig ontslag, is voorbij. In de liminale fase kunnen medewerkers enige afstand nemen van de crisis en reflecteren op de gebeurtenissen. Sensemaking vindt dan ook vooral plaats in deze fase. Het creëren van betekenis over de reorganisatie is echter niet afgebakend. Weick stelt ook dat sensemaking tijdloos is en 'ongoing'. De betekenisconstructies over de reorganisatie zitten in de hoofden van de respondenten en spelen ook een rol in de huidige situatie. Juist in een liminale fase, een 'tussenperiode', werken deze constructies door. Zoals zal blijken kan gesteld worden dat de betekenisconstructies over de reorganisatie tezamen een frame vormen waarbinnen de verschillende cues in de transitiefase geplaatst worden.

Dit hoofdstuk is opgebouwd uit verschillende narratieven van de respondenten die gaan over de reorganisatie en de transitiefase. Uit de narratieven zal blijken hoe bepaalde cues geplaatst worden binnen een frame en tot welke betekenisconstructies dit leidt. In de betekenisconstructen over de reorganisatie zal in eerste instantie voornamelijk gebruikt worden gemaakt van data verzameld uit de interviews. Het gaat hierbij dan ook om het toekennen van betekenis aan een gebeurtenis uit het verleden. Hoewel er wel toelichtende citaten zijn gehaald uit de gesprekken met medewerkers tijdens de participerende observaties zullen vooral gebeurtenissen in de transitiefase beschreven worden aan de hand van data afkomstig uit deze methode. Met het inzicht van de betekenisconstructies wordt gewezen op de gevoeligheden en onzekerheden van medewerkers van de voedingsdienst. Het hoofdstuk is opgebouwd aan de hand van een aantal centrale cues die in het onderzoek naar voren zijn gekomen. Deze zijn geselecteerd aan de hand van de topiclijst zoals die staat vermeld in bijlage 1. In het zogenaamde 'Context: marktwerking in de zorg' deel, zal worden stilgestaan bij de achtergrond van de reorganisatie. Hier wordt weergegeven hoe de respondenten denken over marktwerking en de zorg en de ontwikkelingen hieromtrent. In feite vormt ook de 'context van marktwerking in de zorg' een empirisch frame waarbinnen de reorganisatie beschouwd kan worden. Het is nogmaals belangrijk te benadrukken dat 'het hele verhaal' niet te vertellen is. Als onderzoeker leg ik de nadruk op betekenisconstructies in een liminale fase binnen het kader van marktwerking in de zorg. De in dit onderzoek verzamelde data biedt echter tal van opties om andere aspecten van de reorganisatie bij de voedingsdienst van Atlant te analyseren. Het maken van keuzes is echter onvermijdelijk. De focus die is gekozen sluit het beste aan bij de doelstelling van het onderzoek en wordt om die reden als het belangrijkste uitgangspunt gehanteerd.

Bevindingen

Een belangrijke doelstelling in dit onderzoek is om naast de betekenisgeving van medewerkers ook te kijken naar de context waarbinnen zij dit doen. In het theoretisch kader is om die reden aandacht besteed aan de veranderingen in de verpleeg- en verzorgingssector. Vervolgens is in de interviews door de onderzoeker kort de verbinding gelegd tussen de ontwikkelingen van marktwerking in de zorg en het concept van een voor de markt producerende keuken. Hierbij is het aan de respondenten gelaten om invulling te geven aan dit thema. De indirect betrokken respondenten hebben het bij het ter sprake brengen van het onderwerp gelijk over de invoering van de zorgzwaartepakketten. Volgens hen is de zorg hierdoor in een verzakelijingslag terecht gekomen. Men voelt de druk toenemen omdat er minder geld per zorgaanvraag voor een persoon binnenkomt. Hierdoor gaat volgens een respondent 'de franje' er langzaam helemaal af. Een deel van de indirect betrokken respondenten geeft aan zich bewust te zijn van het gegeven dat dit de komende jaren alleen maar verder zal toenemen wanneer er door de vergrijzing steeds meer mensen van de AWBZ gebruik moeten maken. Het valt op dat de medewerkers van de voedingsdienst niet heel lang stil staan bij het thema marktwerking. Een aantal medewerkers verontschuldigt zich voor het feit zich daar eigenlijk nog nooit mee bezig gehouden te hebben. Een aantal anderen heeft hier wel 'gedachten' over en begint onmiddellijk over de weinig beschikbare tijd voor het contact met cliënten. Deze medewerkers geven aan het ontzettend jammer te vinden steeds minder aandacht te kunnen geven aan cliënten.

'Er wordt elke keer aangegeven dat ze het zo belangrijk vinden dat er klantgericht wordt gewerkt. 'De klant komt van rechts'. Maar zoals er nu gewerkt wordt kan dat toch helemaal niet meer. En dan heb ik het over alle diensten hoor. Bij de zorg bij de huishouding. En dan denk ik dit is toch niet klantgericht meer. Ze denken naar mijn idee alleen maar aan geld en ik vind niet dat je daar goed mee bezig bent.'

(Interview met kok woon- zorgcentrum)

'De klant komt van rechts' is naast de slogan van Atlant Zorggroep, 'Unieke Zorg voor Unieke Mensen' een belangrijk speerpunt dat wordt nagestreefd door de organisatie. Op verschillende plekken in de verpleeg- en verzorgingshuizen hangen geplastificeerde bordjes waarop deze zin centraal staat aangegeven. Wanneer ik tijdens de participerende observaties naar aanleiding van zo'n bordje de zin hardop voorlees beginnen de meeste keukenmedewerkers die dit horen honend te lachen. De werkelijkheid is volgens hen anders. Uit de volgende observatie in een woon- zorgcentrum werd duidelijk waarom veel medewerkers daar zo over denken. Terwijl ik samen met een keukenmedewerker bezig ben met de dagelijkse ronde van 'de broodkar' door het huis constateert de medewerker dat de koelkasten van de bewoners één voor één uitpuilen met etenswaren waarvan de houdbaarheidsdatum verstreken is. Ze vertelt dat door de beperkte tijd die er is voor de ronde met de broodkar er bijna geen tijd meer is om in de koelkastjes te kijken. *'Dat is zo jammer want dit moment is voor de bewoners eigenlijk ook een sociaal moment. Vroeger kon je nog even een praatje maken maar dat is er nu echt niet meer bij. We hebben nauwelijks tijd om te kijken naar de datums!'*

Overigens hebben niet alle ontwikkelingen wat betreft de verzakelijking een negatieve invloed op de zorg volgens beide groepen respondenten. Een aantal zegt te beseffen dat bepaalde veranderingen ook goed zijn, zo zijn er nog altijd dingen 'die best wat effectiever en zuiniger kunnen'. Hierbij wijst een enkeling van de indirect betrokkenen in de interviews op het gegeven dat sommige veranderingen gezien de cultuur van de instelling moeilijk te realiseren zijn. Men maakt hierbij de verbinding met de productiekeuken.

'Als ik kijk naar de productiekeuken, het is een prachtig gebouw. Hypermodern, alles er op en er aan. Maar waar ik denk dat we met z'n allen aan voorbij gelopen zijn is het fundament. We zijn vergeten een basis te leggen en dat gebeurt vaak bij instellingen. We doen de dingen liever zoals we ze altijd al deden. En ja met iets nieuws als produceren voor commerciële klanten gaat dat mis.'

(Interview met medewerker P&O)

Zowel indirect betrokken respondenten als medewerkers van de voedingsdienst zelf geven aan dat er in de sturing van de productiekeuken een belangrijk stuk bedrijfskundig inzicht ontbrak. Daarbij wordt ook gewezen op het gegeven dat Atlant Zorggroep hierin niet uniek in is. Volgens een aantal is (en was) in alle Nederlandse vakbladen te lezen over de sluiting van productiekeukens. Dit komt ook naar voren in de analyse van een artikel over de sluiting van de productiekeuken in het blad *'Food Hospitality'*, het belangrijkste vakblad over voeding in zorginstellingen. In het artikel *'Productiekeuken Atlant ter ziele'* wordt concluderend gesteld: *'Apart Special Foodservice is – na onder meer 't Bakhuis en Alofood – de zoveelste megakeuken die al na enkele jaren de deuren moet sluiten.'* Het is opvallend te lezen en horen over vele soortgelijke gevallen waarin zorginstellingen zijn begonnen met het produceren voor de markt maar dit noodgedwongen moesten stoppen. In verschillende interviews werd duidelijk dat deze constatering, die in het theoretisch kader al naar voren kwam door het huidige management van Atlant als volgt wordt uitgelegd:

'... En wat is er ondertussen gebeurd en dat heeft niemand zich gerealiseerd. De industrie heeft een grote inhaalslag gemaakt. En kan het nu veel sneller, goedkoper en efficiënter produceren dan deze instellingen het kunnen. En je kunt nooit winnen van de industrie om het even plat te zeggen. Ik kan nooit concurreren tegen commerciële jongens waar mensen werken onder de CAO catering of de CAO weet ik veel wat. En daarbij is de industrie veel sneller in staat om in te spelen op veranderende smaak, voorkeuren trends noem maar op. Ik kan niet concurreren tegen een DeliXL of dat soort bedrijven. Dat moet je ook niet willen trouwens want dat is niet je kernproces. Een kernproces van een V&V-instelling is oude mensen verzorgen en verplegen. En niet winst maken op voeding.'

(interview met Sectorhoofd Facilitair)

Tijdens het laatste evaluatiegesprek met de opdrachtgever gaf deze mij het blad *'Food Hospitality'* van april mee naar huis. Hij wees op een artikel over de productiekeuken Stichting Disgenoten, een samenwerkingsverband van een vijftal andere zorgaanbieders in Apeldoorn en destijds de concurrent van de productiekeuken van Atlant. In het artikel werd de 'toekomstbestendigheid' van de keuken onder de loep genomen, hierbij kwam naar voren dat de kostprijs van de maaltijd op termijn te wensen over zou laten en dat getwijfeld werd aan de houdbaarheid van het concept van een instellingskeuken die voor de markt produceert. Na dit te hebben gelezen stuurde ik een mail naar de opdrachtgever: *'Ik denk dat het maar zo zou kunnen dat je volgende grote klus weer in Apeldoorn is!'*

Tot slot denken de respondenten wisselend over de ontwikkelingen in de toekomst. De één geeft aan te verwachten dat er weer zelf gekookt gaat worden. De andere beschrijft juist dat dit voorlopig niet meer zal gaan, zo vertelt een kok van een woon- zorgcentrum:

'Daar voor zijn we te ver. Dat wordt voorlopig niet teruggedraaid.'

Een groot aantal respondenten heeft het vooral over de veranderingen die zullen ontstaan in de wensen van toekomstige cliënten. Deze zullen volgens hen niet snel tevreden zijn met een simpele maaltijd. Zij willen ruime keus hebben en vooral ook de keus hebben te beslissen op welk tijdstip ze kunnen eten. Alle respondenten die hier over spreken geven in grote lijnen hetzelfde aan. De veranderingen in de wensen van de cliënt zullen er voor zorgen dat enerzijds de voedingsdienst zich bezig zal houden met het ronddelen van diepvriesmaaltijden die de bewoners op elk moment kunnen nuttigen. Anderzijds zal er volgens hen een luxer restaurant zijn waar mensen (met geld) bewust voor kunnen kiezen. Daar zal men dan vooral kwaliteit willen. Iedereen is het er over eens dat de cliënt meer centraal zal komen te staan, of beter geformuleerd de cliënt zal eisen centraal te staan.

Het is tot slot interessant te vermelden dat eind juni het volgende bericht in de krant verscheen: *'Atlant Zorggroep rondt jaar van ontslagen af met positief resultaat'* (De Stentor, 28 juni 2010). Het bericht meldt dat er in 2009 een positief resultaat van 4,5 miljoen euro is geboekt. In de analyse van deze tekst valt op dat de journalist dit gegeven gelijk afzet tegen het volgende: *'2009 was het jaar waarin Atlant in het nieuws kwam door een collectieve ontslagronde'*. Volgens de krant zijn er uiteindelijk twintig mensen ontslagen door het afstoten van de productiekeuken. Ook in de interviews met de directie en mensen op managementposities viel mij op dat men dit getal aanhoudt. Niet alle mensen zijn uiteindelijk ontslagen. Een grote groep kon aan de slag bij Eetgemak B.V., er waren er een aantal met een tijdelijk contract en daarnaast waren er medewerkers die een regeling met Atlant hadden getroffen waardoor ze zelf weggingen een bepaald bedrag 'meekregen'. Toch hebben deze

mensen gedwongen moeten vertrekken. In de taal van het management betekent ontslag duidelijk iets anders. De directie geeft in het bericht aan dat het positieve bedrijfsresultaat vertekend is door een aantal eenmalige inkomsten zoals de subsidie voor bouwprojecten. De directie wijst er overigens subtiel op dat de het daadwerkelijke resultaat, 1 miljoen euro, zonder de reorganisatie minder in de plus zou zijn geweest. Met deze zin legitimeert de directie de ingrijpende gebeurtenis van een jaar geleden. In de week van het verschijnen van het bericht vroeg ik aan medewerkers van de voedingsdienst of ze het artikel gelezen hadden. Nog niemand had het echter gelezen. Uit de analyse van het jaarverslag 2009 waarin melding wordt gemaakt van de 4,5 miljoen wordt overigens helemaal niets gezegd over de reorganisatie van de voedingsdienst. Het verslag met de titel *'Atlant ondernemend en initiatiefrijk'* gaat er enkel over hoe op een eenvoudige manier het eigen ondernemerschap van medewerkers gestimuleerd kan worden. Verschillende medewerkers van Atlant benadrukken dat ondernemen in hele kleine dingen zit. *'Ondernemen hoeft niet groots te zijn!'*

Analyse

Het is opvallend dat, wanneer respondenten het hebben over marktwerking, zij spreken over 'verzakelijking in de zorg' zoals de invoering van de zorgzwaartepakketten en de beperkte tijd die er voor cliënten is. Wanneer het hierover gaat wil men graag kwijt dat het lastig is om om te gaan met de discrepantie tussen kwaliteit voor de cliënt en de beschikbare tijd die er voor deze cliënt is. Er is echter niemand die de reorganisatie van de voedingsdienst in direct verband brengt met de processen uit de omgeving. Waarschijnlijk beschouwen de respondenten de reorganisatie als een op zichzelf staande gebeurtenis. Als sommigen het uiteindelijk hebben over de reorganisatie wordt gesproken 'in termen van oorzaken' over het falen van de productiekeuken. Hoewel men wel wijst op het feit dat in Nederland ook een groot aantal andere productiekeukens hebben moeten sluiten verbindt men hier geen conclusies aan. Toch is dit een interessant gegeven. Uit de interviews, maar vooral uit de documentanalyse wordt duidelijk dat het mislukken van de productiekeuken namelijk geen op zichzelf staand feit is. Uiteraard kunnen de oorzaken uiteenlopend van aard zijn maar het is opvallend dat meerdere zorginstelling het risico nemen voor de markt te gaan produceren en er vervolgens niet in slagen dit door te zetten. Uit het theoretisch kader kwam naar voren dat het ontbreken van heldere grenzen binnen het publieke domein negatieve consequenties kan hebben. Wanneer een zorginstelling wil investeren in een productiekeuken om te kunnen leveren aan groothandels en supermarkten kan dit zonder enkel probleem. Gezien de bedragen die hiermee gepaard gaan brengen dergelijke activiteiten grote risico's met zich mee. Ook zonder de juiste expertise en een gefundeerd bedrijfsplan kunnen zorginstellingen in alle vrijheid dergelijke concepten realiseren met alle gevolgen van dien.

De huidige directie en het management van de voedingsdienst (Hoofd Voeding en Sectorhoofd Facilitair), die allemaal zijn gestart met hun huidige functie toen de productiekeuken al volop draaide geven duidelijk aan in de interviews dat zij het concurreren met marktpartijen nooit hebben zien zitten. Alleen al vanwege de cao van de zorg is het volgens hen nooit mogelijk de strijd te winnen van industriële bedrijven met veel goedkoper personeel. Een enkele respondent wijst er op dat de zorg zich vooral met haar kerncompetentie moet blijven bezighouden. Als antwoord op de toenemende druk in de zorg beschrijven deze respondenten dat het gaat om andere vormen van ondernemen. Het jaarverslag van 2009 geeft treffend weer waar volgens de directie van Atlant de oplossingen en mogelijkheden liggen. Door het ondernemerschap van individuele medewerkers aan te wakkeren wil men creatiever omgaan met de beschikbare uren zorg. *'Het ondernemerschap van onze medewerkers is de kracht van onze organisatie'*. Hoewel het in de bevindingen verder niet naar voren komt wil ik naast de externe druk op de zorg ook kort wijzen op de toenemende mondigheid van cliënten. Zoals Noordergraaf stelt wanneer hij het begrip 'interventiefuik' toelicht, uiten burgers tegenwoordig sneller hun ongenoegen wanneer zij het ergens niet mee eens zijn en stellen zij hogere eisen aan kwaliteit. Ondanks dat de respondenten in dit onderzoek niets aangeven over dit fenomeen wijst men er wel op dat dit in de toekomst zeker meer het geval zou kunnen zijn. Het zal heel anders worden wanneer (vermogende) ouderen in een zorginstelling meer eisen gaan stellen. De manier waarop de respondenten dit vertelden leek erop alsof dit een geruststelling voor was. Alsof ze er mee wilden zeggen: 'de kwaliteit gaat nu jammer genoeg steeds verder omlaag, maar in de toekomst zal dat gelukkig anders worden want dan pikt de cliënt dat niet meer'.

Voor dat het misschien zo ver zal komen zal de tegenstelling de komende tijd eerst alleen maar groter worden. Er zal waarschijnlijk minder geld beschikbaar zijn voor ouderenzorg terwijl de groep hulpbehoevenden juist verder

toeneemt. Hoewel vandaag de dag 'goede zorg' gewaarborgd dient te worden in kwaliteitsregistraties, en zorgwaartepakketten moeten zorgen voor een exact afgemeten dosering van zorg, beseft Atlant dat het antwoord op de beschreven ontwikkelingen niet alleen ligt in dergelijke efficiëntie- en effectiviteitsmaatregelen. Het lijkt alsof er een nieuw repertoire aan bedrijfskundige concepten wordt binnengehaald. 'Je eigen ondernemer zijn' en 'creativiteit' zijn daarin de sleutelbegrippen. Op deze manier probeert men om te gaan met de hybriditeit van enerzijds een steeds meer eisende en kritische cliënt die vraagt om hoogwaardige professionele zorg en anderzijds de afnemende geldstroom vanuit de overheid.

Betekenisconstructen

Suggestieve verbanden

De reorganisatie van de voedingsdienst van Atlant Zorggroep werd in mei 2009 bekend gemaakt aan de directe medewerkers. Ik was destijds zelf aanwezig bij deze bijeenkomst. Veel mensen hadden al een vermoeden dat er iets ging gebeuren. Tijdens het onderzoek werd duidelijk dat medewerkers die indirect betrokken zijn bij de reorganisatie eerder op de hoogte waren dan de mensen op de werkvloer. Deze indirect betrokkenen bevinden zich ook op 'andere niveaus' in de organisatie en hebben andere informatie tot hun beschikking gehad over het functioneren van de productiekeuken. Ook voor sommige indirect betrokken respondenten was het echter niet duidelijk wat er precies niet goed liep. Een medewerker van P&O vertelt in een interview:

'Er was een onderzoek gaande naar het functioneren van de productiekeuken. Maar op dat moment konden weinig er de vinger op leggen waar het precies om ging. Cijfers waren niet duidelijk en ze waren druk bezig dat wel helder te krijgen. Maar dat er iets niet klopte stond vast.'

Terugkijkend op de reorganisatie startten vrijwel alle respondenten het verhaal met het ontslag van het toenmalig Hoofd Voeding in december 2008. Kennelijk was dit ontslag voor hen een eerste concrete aanwijzing (cue) in het vermoeden van een reorganisatie. Zoals net vermeld, gaf een groot deel van de indirect betrokkenen aan al eerder gehoord te hebben dat er iets mis ging met de productiekeuken. Binnen deze context (frame) vormde de cue een bevestiging van de vermoedens. Voor de medewerkers van de voedingsdienst kwam het ontslag echter als een verrassing. Juist omdat de gebeurtenis voor een aantal van hen moeilijk te plaatsen was binnen hetgeen zij al wisten (frame) was het, zoals medewerkers zelf aangeven, een schok. Het is interessant vervolgens te constateren dat enkele respondenten om het ontslag toch 'een plek te geven' teruggrijpen op een ander bestaand frame. In de interviews komt naar voren dat sommige respondenten de gebeurtenis koppelen aan eerdere (persoonlijke) ervaringen met het voormalig Hoofd Voeding. Overwegend negatieve gebeurtenissen worden gebruikt om betekenis te geven aan het vertrek van het hoofd en worden hierdoor binnen het perspectief van de reorganisatie getrokken.

'Dus toen ik hoorde van het ontslag stond ik niet gek te kijken. Gezien al de conflicten die hij onder andere ook met mij heeft gehad. Nee dan snap ik het wel. Ik heb altijd al aangegeven: hij komt een keer iemand tegen die hem gewoon zijn gezicht verbouwt. Als je zo over mensen denkt en doet. Dan kom je een keer de verkeerde tegen. Dat kan niet missen.'

(Interview kok woon- zorgcentrum)

Individuele incidenten, waarover de respondenten nog uitgebreid kunnen vertellen, worden betrokken in de verhalen over de reorganisatie. Hier start voor hen de reeks van gebeurtenissen mee. Medewerkers proberen zo ook een verklaring te vinden voor het grootschalig ontslag. Daar waar kennis over de daadwerkelijke oorzaak ontbreekt 'plakken' medewerkers hun eigen (negatieve) ervaring aan hun verhaal van de reorganisatie vast waardoor deze voor hen plausibeler en consistent wordt. Het zijn dit soort suggestieve verbanden die de start van de narratieven over de reorganisatie kenmerken. Hoewel er tijdens de participerende observaties niet gesproken werd over het ontslag van het Hoofd Voeding begon men tijdens de interviews consequent met het noemen van deze markante gebeurtenis. Daarbij gaven de respondenten aan dat ze de precieze opvolging van gebeurtenissen niet meer kenden maar dat het ontslag in december 2008 hen is bij gebleven.

Het lijkt erop dat mensen in hun verhaal de bewust beleefde momenten zoals het ontslag van het Hoofd Voeding een centrale plek geven. Ingrijpende, heftige momenten krijgen op die manier een belangrijke rol toegekend. Dat juist deze 'dramatische gebeurtenis' de respondenten is bijgebleven is gezien het proces van sensemaking niet verbazend, er zijn maar een aantal voor de respondent belangrijke gebeurtenissen die men zich kan herinneren en daarom een plek krijgen in de betekenisgeving. Hier is duidelijk te merken dat de respondenten hun verhaal retrospectief construeren, zoals Weick betoogt. De interviews hebben ongeveer een jaar na de gebeurtenissen plaatsgevonden. De voor de respondent belangrijkste gebeurtenissen in dat jaar hebben betekenis gekregen. Dit

komt overeen met wat Weick stelt over het karakter van sensemaking: mensen zijn zich alleen bewust van een aantal belangrijke zaken (cues) en kennen aan de hand daarvan een bepaalde betekenis toe. Het is essentieel voor het management om te weten welke gebeurtenissen voor het merendeel van de medewerkers belangrijk zijn geweest. Het zijn deze gebeurtenissen die tot betekenis hebben geleid. En het zijn ook deze gebeurtenissen die het frame kunnen vormen in toekomstige situaties. Voor een interim- of nieuwe manager is het daarom zinvol op de hoogte te zijn van de (ingrijpende) gebeurtenissen die in het verleden hebben plaatsgevonden.

In nagenoeg alle interviews met de medewerkers van de voedingsdienst geeft men aan uiteindelijk niet verwacht te hebben dat het ontslag van het Hoofd Voeding zou leiden tot een reorganisatie van dergelijke omvang. Deze bevinding geeft opnieuw aan dat mensen suggestieve verbanden leggen. Zoals in het theoretisch kader naar voren komt hoeft de uitkomst van sensemaking niet accuraat te zijn. Het gaat er om dat mensen een plausibele betekenis construeren. Het leggen van suggestieve verbanden dient dan ook vanuit dit perspectief te worden beschouwd.

'Op een gegeven moment kwam de klap dat hij op non-actief werd gezet en vervolgens niet terugkwam. Toen ging het allemaal heel snel. Maar dat het zo erg... Achteraf zeg je er waren signalen en tekens, maar dat het uiteindelijk leidde tot de sluiting van de productiekeuken hakte er toch wel behoorlijk in. Dat het dit tot gevolg heeft gehad, niet alleen voor de productiekeuken maar ook een reorganisatie op de locaties, zo groots had ik het niet verwacht en ingeschat.'

(Interview met Teamleider Voeding)

Nadat de vermoedens van een op handen zijnde reorganisatie steeds sterker waren geworden door verschillende aanwijzingen uit de omgeving, valt op dat een groot deel van de respondenten andere cues uit de omgeving in verband brengt met de situatie van Atlant Zorggroep. Zo vormde de berichtgeving over de economische recessie in 2009 voor een aantal medewerkers van de voedingsdienst een belangrijke cue. Binnen de context van de onrust die er op dat moment was worden deze gebeurtenissen in een breder verband geplaatst. Zo geeft een front-officemedewerker van een woon- zorgcentrum in een interview aan:

'Ja en dan was er natuurlijk de economische crisis hè, met al die ontslagen. Je hoorde in die tijd continu van grote bedrijven die mensen eruit gooiden. En nu overkwam het ons zelf!'

(Interview kok woon- zorgcentrum)

Eén respondent geeft in een interview aan dat op de locatie waar zij als kok werkt duidelijk een verbinding werd gelegd met een andere ingrijpende gebeurtenis uit die periode.

'Na het ontslag van (...) wist je dat er iets ging gebeuren. En toen die rotdag van Koninginnedag... Toen was het echt van nu begint de ellende. Tenminste dat zeiden wij allemaal tegen elkaar. Van dit gaat echt mis. Dus daar zit je dan in de pauze, ja je bent allemaal van slag. Het was toch ons feestje? Apeldoorn, Koninginnedag, Het Loo. Toen zei (...) in de pauze: dit is het begin van de pure ellende die ons te wachten staat. Ja dat wisten we toen gewoon. Dit is het eerste en wat staat ons nu nog meer voor rottigheid te wachten. Ja dat weet ik nog super goed. Echt een rotdag. En toen begon het ook. 30 april en daarna iets later moesten we naar Beekbergen. Toen hoorde je dat er in één keer dat er zestig mensen ontslagen werden.'

Een groot aantal medewerkers van de voedingsdienst legt (bewust of onbewust) de verbinding met andere ingrijpende gebeurtenissen uit het verleden. Zij maken de koppeling tussen deze 'werkelijkheid' en hun verhaal van de reorganisatie. Het leggen van dergelijke suggestieve verbanden helpt de respondenten zogezegd de reorganisatie beter te plaatsen. In het licht van de economische crisis is de reorganisatie 'logischer'. Ook de ellende van de situatie zoals medewerkers die hebben ervaren wordt breder getrokken waardoor deze onderdeel uitmaakt van een groter geheel van tegenspoed. Beide gebeurtenissen hebben grote indruk gemaakt en vonden in dezelfde tijd plaats, onbewust maakt men vervolgens de koppeling waardoor beide deel uitmaken van hetzelfde verhaal. Hieruit komt naar voren dat de respondenten de situatie waarin zij zijn terecht gekomen proberen te verbinden aan cues uit de omgeving. Uit de bevindingen blijkt dat dit vooral een individueel proces is. Cues waar men door de gebeurtenissen op dat moment 'gevoelig' voor is gaan onderdeel uitmaken van de

betekenisconstructie. De respondenten laten zo verschillende gebeurtenissen in elkaar over vloeien. Retrospectief komt daaruit een verhaal naar voren waarin de reorganisatie een plek heeft gekregen tussen andere ingrijpende gebeurtenissen.

Zoals te zien is bij het leggen van suggestieve verbanden komen mensen door verschillende cues tot een 'logische oorzaak-gevolg relatie' in hun verhaal. Het leggen van suggestieve verbanden kan gezien worden als het reduceren van onzekerheid. Er bestaat onzekerheid over hoe de reorganisatie precies is ontstaan. Bij een gebrek aan duidelijkheid start er bij medewerkers een rationaliseringsproces om betekenis en daarmee zekerheid te creëren. Het gevaar is echter dat deze betekenisconstructies oftewel narratieven een negatieve uitwerking hebben op de 'gesteldheid' (bijvoorbeeld motivatie) van de medewerker en eventueel ook andere medewerkers. Deze narratieven kunnen het 'herstel' tijdens de liminale fase belemmeren. Het management zou dit tegen kunnen gaan door een sterk en helder frame neer te zetten waardoor er meer duidelijkheid is en daardoor minder aanleiding tot het leggen van suggestieve verbanden. De narratieven worden dan 'gecounterd', er wordt tegenwicht geboden. Communicatie speelt hier een belangrijke rol.

Oorzakelijke constructies

Als er wordt gesproken over de mogelijke oorzaken van het mislukken van de productiekeuken valt op dat beide groepen respondenten wijzen op het gegeven dat er 'contracten onder de kostprijs' zijn afgesloten. Dit is wat de directie genoemd heeft in haar verklaring over het falen van de productiekeuken en wat vervolgens in verschillende nieuwsberichten in kranten en vakbladen is verschenen (o.a. 'De Stentor' en 'Food Hospitality'). De betekenis die bijna alle respondenten hier vervolgens aan toe kennen is dat er 'een gebrek aan bedrijfskundig inzicht' is geweest. Men komt tot deze constructie door te refereren aan de punten die zojuist ook naar voren kwamen in de beschrijving van de context van marktwerking in de zorg. Binnen dit frame uitten mensen hun twijfels over de concurrentiemogelijkheden van een zorginstelling.

'Als er contracten afgesproken zijn onder de kostprijs is het vanaf dag één gedoemd om te mislukken.'
(Interview met kok woon- zorgcentrum)

Een groot aantal respondenten geeft aan dat er veel onduidelijkheden waren rond de kosten van de productiekeuken. Voor een aantal was het wel duidelijk dat het voor 'die prijs' nooit uit kon. Hoewel de cue over 'onder de kostprijs afgesproken contracten' bij het merendeel van de respondenten leidt tot dezelfde betekenisconstructie zijn er zeker ook verschillen tussen indirect betrokkenen en medewerkers van de voedingsdienst aan te wijzen. Als het gaat over het toekennen van betekenis is het interessant om te kijken hoe er ook bewust gestuurd kan worden met het geven van bepaalde cues. Zoals Weick stelt is een organisatie een netwerk van intersubjectiviteit waarbij gedeelde betekenissen zich in de alledaagse sociale interactie ontwikkelen. Het management kan hierbij ook bewust betekenissen willen creëren waarbij ze waarschijnlijk onbewust gebruik maken van cues en frames. Een goed voorbeeld hiervan is af te leiden uit het verhaal dat een aantal indirect betrokken respondenten vertelt over de noodzaak van de reorganisatie van de voedingsdienst. Op verschillende functies binnen zowel het (hogere) management en de ondersteunende diensten wordt gesteld dat het 'absoluut onacceptabel was dat de zorg leed onder de productiekeuken'. Los van het feit of dit al dan niet daadwerkelijk zo was, valt op dat de respondenten veel waarde hechten aan deze betekenis. Het vormt voor hen de legitimatie voor het ontslag van een groot aantal medewerkers binnen de organisatie.

'Maar het is uiteindelijk een keuze van de directie geweest. Een noodzakelijke keuze. Want als je zag hoeveel er gewoon tekort was. Dat gaat af van de daadwerkelijke zorg hier. Dat kan gewoon niet. Het kan niet zo zijn dat bij de productiekeuken geld moet van de cliënten.'
(Interview met medewerker P&O)

Voor een belangrijk deel van de medewerkers van Atlant Zorggroep geldt dat de zorg voor cliënten het centrale uitgangspunt vormt. Wanneer binnen deze context de directie aangeeft dat de kosten van de productiekeuken worden afgewenteld op de zorg ontstaat bij een groot aantal medewerkers de betekenis dat de keus tot afstoting een rechtvaardige en goede beslissing is. Een substantieel aantal indirect betrokken respondenten geeft dan ook in bijna dezelfde bewoording deze noodzakelijkheid weer. Het is een 'sterke betekenis' omdat het de zorg raakt.

Er is echter een verschil in 'gevoeligheid' voor deze cue. Dat dezelfde cues niet door iedereen op dezelfde wijze geïnterpreteerd worden blijkt uit de twijfels die medewerkers van de voedingsdienst uiten over deze betekenisconstructie. Hieruit kan worden opgemaakt dat de positie in de organisatie van groot belang is in het proces van sensemaking.

'Ja heel lullig dat de verliezen die werden geleden werden afgewenteld op de zorg maar volgens mij zijn er hele andere oorzaken die er voor gezorgd hebben dat het allemaal is mis gegaan'.

(Interview met kok van een woon- zorgcentrum)

Voor de medewerkers van de voedingsdienst zijn weer hele andere cues van invloed geweest op bepaalde conclusies. Vooral in gesprekken over de financiële situatie van Atlant tijdens participerende observaties werd duidelijk dat een groot aantal medewerkers van de voedingsdienst het idee heeft dat er in de organisatie een financiële chaos is. Het gaat er hierbij niet zo zeer om dat men denkt dat Atlant er financieel slecht voor staat maar om het gegeven dat de financiële afdeling Datacura niet naar behoren functioneert. Ook in de interviews verbindt men het gebrek aan bedrijfskundig inzicht met het niet op orde hebben van de financiële situatie binnen Atlant. Volgens nagenoeg alle respondenten kan het niet zo zijn dat alleen het voormalig Hoofd Voeding verantwoordelijk was voor het falen van de productiekeuken. Men begrijpt vooral niet hoe het mogelijk is geweest dat Datacura een aantal jaren achter elkaar 'de cijfers van de productiekeuken heeft goedgekeurd'. Ook het interim Hoofd Voeding geeft net als alle andere respondenten aan in een interview dat het opvallend is dat deze afdeling waarschijnlijk slecht gefunctioneerd heeft:

'Kijk ook de resultaten van Datacura hadden al lang boven tafel moeten zijn. Maar het is nog al een puinhoop. Dus dat er bij Datacura niemand was die dacht: "Goh, dat kost toch wel heel veel geld." Die schreven gewoon, niemand bekommerde zich er om. Ook accountants niet. Dat is niet te snappen.'

Het gegeven dat binnen de organisatie het slecht functioneren van de financiële afdeling Datacura 'algemeen bekend' is, is voor de medewerkers van de voedingsdienst een belangrijke cue. Juist deze cue valt op omdat men aangeeft twijfels te hebben over de oorzaken van de reorganisatie. Deze context wordt hierna in andere voorbeelden verder toegelicht. De betekenis die vervolgens gecreëerd is wordt gekenmerkt door een gevoel van onrechtvaardigheid. 'Ergens anders in de organisatie worden fouten gemaakt waardoor wij moeten lijden'.

'Bij Datacura is het volgens mij al jaren een rommeltje en daar wordt weinig aan gedaan. Maar waarschijnlijk heeft het er wel voor gezorgd dat wij een hele reorganisatie over ons heen hebben gekregen en er zoveel medewerkers van de voedingsdienst ontslagen zijn.'

(Interview met keukenassistent woon- zorgcentrum)

Naast de rol die Datacura in het geheel speelt wordt door de respondenten van de voedingsdienst ook gewezen op de verantwoordelijkheden van de directie. Zij zouden volgens veel respondenten al veel eerder hebben moeten begrijpen dat het mis liep met de productiekeuken. De respondenten wijzen erop dat het toenmalig Hoofd Voeding ook een leidinggevende boven zich had en dat uiteindelijk de directie eindverantwoordelijk is. De nieuwe directie begon in de zomer van 2006, in april van dat jaar was de productiekeuken geopend. Drie jaar later hakken ze definitief de knoop door om te stoppen met de productiekeuken. Veel respondenten vinden het vreemd dat de directie pas zo laat deze beslissing heeft genomen. De directie gaf aan dat toen zij bij Atlant in dienst traden de zorg alle aandacht vroeg waardoor zij relatief laat door kregen dat de productiekeuken eigenlijk nooit gelopen heeft. Zowel medewerkers van de voedingsdienst als indirect betrokkenen vinden dit vreemd.

'Heel slecht en als wat ze zeiden echt de reden is geweest is dat nog heel slecht. Dat is toch geen excuus.'

(Interview met Teamleider Voedingsdienst)

Het merendeel van de medewerkers van de voedingsdienst denkt daar hetzelfde over. De cue die de directie 'bewust' de organisatie in heeft gestuurd om te verklaren waarom zij op dat tijdstip hebben ingegrepen wordt door de medewerkers van de voedingsdienst zeer negatief geïnterpreteerd. Dit heeft te maken met de context waarbinnen deze uitspraak geplaatst wordt. De respondenten van de voedingsdienst geven duidelijk aan of laten merken dat ze zich binnen de organisatie altijd het 'ondergeschoven kindje' voelen. Men denkt dat dit iets is dat

in alle zorginstellingen speelt. De focus ligt altijd op de zorg en in veel mindere mate op de ondersteunende diensten. *'Het is zorg op één en zorg twee en dan komt de rest'*. De respondenten geven aan dit jammer te vinden omdat alle verschillende diensten juist van belang zijn voor het welzijn van de cliënten. Het is opvallend dat de respondenten de reorganisatie van de voedingsdienst ook vooral in dit licht zien.

'Het geeft dus wel aan dat de ondersteunende diensten eigenlijk het ondergeschoven kindje zijn. Maar we zijn allemaal belangrijk want je bent een team. Ik bedoel we kunnen niet zonder de zorg, we kunnen niet zonder Datacura, we kunnen niet zonder Facilitair, we kunnen niet zonder voedingsdienst. Je hebt elkaar allemaal nodig. Maar wat mij dan bevreemdt is dat ze dan zeggen: "Ja, dat wisten wij niet." Dan denk ik van: sorry. Dat hoor je als directie en dat had je ook al eerder kunnen bijsturen. Zeker als er contracten worden afgesloten van bedragen... dan denk ik van: ze hadden daar bovenop moeten zitten. Eigenlijk is de voedingsdienst daar nu een beetje de dupe van geworden. Dat gevoel heb ik.'

(Interview met kok woon- zorgcentrum)

In het licht van dit citaat moet de betekenisconstructie over 'de verklaring van de directie' worden beschouwd. De uitspraak dat de focus van de directie bij hun aantreden vooral bij de zorg lag valt dus totaal verkeerd bij de medewerkers van de voedingsdienst. Het is een bevestiging in het vermoeden dat de voedingsdienst altijd 'het ondergeschoven kindje' is. Het feit dat de directeur Bedrijfsvoering in mei 2010 vertrok nadat, zoals in een memo werd vermeld *'targets niet gehaald waren'* doet overigens vermoeden dat de directie 'alsnog schuld' op zich neemt. De respondenten durven dit echter niet met zekerheid te zeggen. Zij denken dat het in ieder geval ook met het functioneren van Datacura te maken heeft. In die zin is het vertrek van de directeur een bevestiging dat het niet goed zit met de financiële afdeling.

Ontslagprocedure

Na het te hebben gehad over de mogelijke oorzaken van de reorganisatie vervolgen de medewerkers van de voedingsdienst bijna allemaal hun verhaal met de berichtgeving in de locale krant. Ondanks het vermoeden van een op handen zijnde reorganisatie vormde een krantenartikel de aanwijzing waaruit bleek dat het allemaal erger zou gaan worden dan men tot nu toe had dacht.

'Nou toen de krant hè. Ik was toevallig ook die zaterdagmorgen aan het werk in de productiekeuken. En toen 's ochtends gelijk al telefoon, van: hebben jullie de krant gelezen! Gelijk naar Markenhof gegaan en door kopieën gemaakt van de krant. Nou dat we het op zo'n manier moesten horen! Ik weet het nog goed halverwege de middag kwam (...) aan de deur van de keuken. Maar die was op slot dus ik zeg tegen (...) oh er staat iemand voor de deur, die komt vast tekst en uitleg geven. Dus ik loop er heen om open te doen. Hij zegt ik kom even tekst en uitleg doen. Ik zeg 'WELKOM OP DE TITANIC'! Als ik de krant lees gaan we langzaam onder. Want zo stond het wel in de krant.'

(Interview kok woon- zorgcentrum)

De schok was groot toen op zaterdag 25 april 2009 een artikel in de plaatselijke krant de Stentor verscheen met de kop *'Atlant Zorggroep sluit productiekeuken: 70 man op straat'*. Voordat dit krantenbericht werd geplaatst was in één eerdere bijeenkomst al meegedeeld dat het niet goed ging met de productiekeuken en dat gekeken werd naar mogelijke oplossingen. Het artikel maakte voor het eerst duidelijk dat er banen op het spel stonden, aldus de respondenten. Dat het er zo veel zouden zijn hadden de meeste medewerkers niet verwacht. Er ontstond volgens de respondenten een vreemde sfeer waarin zowel andere collega's als bewoners beduusd waren van het nieuws. Op een aantal locaties zijn ook kopieën van het artikel opgehangen zodat iedereen het kon lezen. Het krantenartikel is ook meegenomen in de documentanalyse. Hieruit komt naar voren dat het bericht vooral als 'spreekbuis' van de vakbond diende. Alleen de bestuurder van de AbvaKabo is aan het woord en spreekt schande over het plan van Atlant om medewerkers te ontslaan. Het artikel beschrijft kort de activiteiten van de productiekeuken maar lijkt verder vooral te willen wijzen op het ontslag. Na de kop start het artikel met de herhalende korte zinnen: *'Atlant Zorggroep wil zeventig personeelsleden ontslaan. De zorginstelling sluit de volledige productiekeuken'*. In de interviews met indirect betrokkenen werd duidelijk dat de vakbond 'niet met de directie door één deur' kon. Een respondent van de OR en ook het Sectorhoofd Facilitair zien het publiceren van het artikel als een 'uiting van onmacht'. In een interview met een directielid werd aangegeven dat de mededeling

in het bericht nog lang niet zeker was. Er werd door de directie op dat moment nog onderzocht of er een doorstart kon worden gemaakt. Volgens medewerkers van de voedingsdienst is het bericht voor het merendeel 'waarheid' gebleven. Ondanks dat de directie en het management van de voedingsdienst zo veel mogelijk geprobeerd hebben duidelijk te maken dat er op dat moment echt nog niet duidelijk was wat er zou gaan gebeuren bleef er grote onrust ontstaan.

'Voor hetzelfde geld was iedereen overgenomen door de nieuwe huurder van de productiekeuken en was niemand ontslagen.'

(Interim Hoofd Voeding in een evaluatiegesprek)

Veel medewerkers geven aan het tegenspreken van het bericht door het management en directie als een vorm van bedrog te hebben ervaren omdat volgens hen achteraf de krant voor een groot deel gelijk bleek te hebben. Voor de betekenisgeving van medewerkers is het verschijnen van het 'grootschalig ontslag artikel' van groot belang geweest. Ondanks de context waarbinnen men al het vermoeden had dat er iets stond te gebeuren kwam het krantenbericht als een grote klap. Naast het gegeven dat deze cue er toe heeft geleid dat men er vanaf dat moment van uitging dat er heel veel medewerkers ontslagen zouden worden leidde het ook tot meerdere betekenissen. Hieruit blijkt dat men bij het construeren van betekenissen meerdere frames voor de interpretatie van een cue kan hanteren. Naast dat respondenten aangeven vanaf het verschijnen van het artikel bewust te zijn van de 'dreiging die boven het hoofd hing' voelde men zich ook onrechtvaardig behandeld.

'Oh het is de voedingsdienst maar.. We hebben het krantenartikel opgehangen zodat iedereen kon zien hoe we eigenlijk in de zeik gezet worden. Elke dag moeten we keihard werken maar je krijgt stank voor dank. Want ze trappen ons er net zo hard weer uit!'

(Interview met front-officemedewerker woon- zorgcentrum)

Zoals hierboven besproken kwam het artikel niet geheel onverwacht maar wel als een schok. Tot dan toe was er vanuit de directie en het management nog niets concreets verteld. Dat men het 'uit de krant moest halen' hebben de respondenten als zeer onprettig ervaren. Daarbij speelt ook het gevoel 'het ondergeschoven kindje' te zijn weer op. Deze verschillende frames hebben tot gevolg dat het krantenbericht tot verschillende betekenissen bij een zelfde persoon heeft geleid. Deze verschillende betekenissen worden overigens wel door een groot deel van de medewerkers gedeeld, zoals het volgende citaat:

'Als de krant niet met dat bericht was gekomen had het nog veel langer geduurd voor we iets gehoord hadden.'

(Interview met kok verpleeghuis)

Drie weken na het verschijnen van het krantenartikel kwam er meer duidelijkheid. Op een bijeenkomst liet de directie en het management weten dat er zestig mensen weg moesten maar dat gezocht werd naar een externe huurder van de productiekeuken die deze mensen eventueel over zou kunnen nemen. De respondenten van de voedingsdienst geven aan dat er grote onzekerheid ontstond op de werkvloer. Wie moest weg en wie mocht blijven? Er was door het management uitgelegd dat er volgens het afspiegelingsbeleid zou worden gekeken wie er ontslagen werden. Diezelfde week nog werd voor medewerkers tijdens een gesprek bij personeelszaken duidelijk wie het betrof. Het is opvallend maar misschien niet verrassend te bedenken dat iedereen zich het gesprek in Beekbergen bij P&O nog goed voor de geest kan halen. Bijna alle respondenten van de voedingsdienst beschrijven op nauwelijks verschillende wijze het volgende moment:

'Met bibberende knietjes ging ik naar boven. Ik moest bij (...). Ze zegt wil je koffie. Ik zeg nou nee ik wil eerst weten of ik mag blijven. Nee jij mag blijven. Ik zeg doe me nou maar koffie!'

(Interview met kok woon- zorgcentrum)

En:

'Had gesprek met (...) gehad. Ze zegt moet je koffie. Ik zeg vertel eerst maar hoe het is! Jij mag blijven. Doe me nu maar een bak koffie zei ik toen.'

(Interview met kok verpleeghuis)

Zo zijn er nog een aantal bijna identieke citaten weer te geven. Het 'koffiemoment' is een groot deel van de respondenten van de voedingsdienst scherp bijgebleven. Het beslissende gesprek bij P&O was voor de meeste een spannende gebeurtenis. Het idee je baan te verliezen hield een groot aantal respondenten bezig sinds het verschijnen van het krantenartikel eind april. Toen half mei zeker werd dat er daadwerkelijk zoveel medewerkers uit moesten nam de onzekerheid sterk toe. Eén respondent geeft aan dat wanneer zij er zelf even niet aan dacht er vervolgens alsnog mee geconfronteerd werd door een huilende collega. Je hoopt dat jij degene bent die mag blijven maar tegelijkertijd beseft je dat het 'noodlot' in dat geval collega's betreft, zo stellen enkele respondenten. Een groot deel wijst er op dat het uiteindelijk allereerst gaat om je eigen boterham.

'Je denkt natuurlijk eerst aan jezelf. Je maakt je zorgen, je zit met je vaste lasten, hypotheek, alles.'
(Interview met kok van een woonzorg- centrum)

Respondenten gaven aan zichzelf egoïstisch te vinden door deze primaire gedachte die bij hen opkwam. Men geeft aan al snel daarna te beseffen dat als jij mag blijven een groot deel van je collega's weg moest. Men werd als snel daadwerkelijk geconfronteerd met deze ambiguïteit. Na te horen hebben gekregen dat men mocht blijven werd het gevoel al snel overschaduwd door de fysieke confrontatie met de anderen die wel moesten vertrekken.

'Je ziet andere mensen huilend naar buiten komen. Grote kerels die gewoon janken. Heel vervelend om te zien. Begrafenisstemming zeg maar. Dus diegene die heel bij waren konden dat natuurlijk niet uitdragen. Ik snap er echt niks van mensen met drieëntwintig dienstjaren en ik dertien dan. En ik mag blijven en diegene niet. Je kunt er niks aan doen maar dat was wel heel moeilijk.'
(Interview met kok verpleeghuis)

Een andere respondent geeft aan dat ze niet wist wat ze moest zeggen tegen de andere medewerkers toen ze had gehoord dat ze mocht blijven. Ze huilt als ze vertelt dat ze een enorm schuldgevoel had. Ook zij beschrijft de confrontatie op de parkeerplaats van P&O. Deze confrontatie vormde op dat moment een cue binnen de context van het enorme schuldgevoel. Het merendeel van de respondenten geeft aan dat het ze deed beseffen dat ook zij zonder baan hadden kunnen zitten. Veel respondenten beschrijven dat het gevoel van blijheid dat ze hadden toen ze hoorde dat ze mochten blijven gelijk verdween toen ze buiten op de parkeerplaats geconfronteerd werden met de mensen die ontslag hadden gekregen. Een groot aantal respondenten wijst er op dat je gewoon niet blij kón zijn ondanks het feit dat jouw eigen baan was veiliggesteld.

Ook de confrontatie op het werk en de periode daarna was heftig. De medewerkers aan wie ontslag was aangezegd werkten nog enige tijd (gemiddeld drie maanden) bij Atlant. Op sommige momenten was dit voor diegenen die mochten blijven erg lastig. Hoe stel je je naar de ander op? Het is bijna alle geïnterviewde medewerkers van de voedingsdienst opgevallen dat het ziekteverzuim heel laag bleef. Iedereen heeft groot ontzag voor het feit dat de mensen die wisten dat ze weg moesten gewoon hun werk bleven doen en zich ook bleven inzetten. Men geeft aan dat op dat moment de teams heel sterk waren omdat iedereen veel begrip voor elkaar kon opbrengen. Een ieder heeft de onzekerheid van het dreigend ontslag gekend. Misschien heeft dit er juist wel voor gezorgd dat ook het ziekteverzuim na de bekendmaking tegen de verwachting van de respondenten in zo laag is gebleven. Het had net zo goed de ander kunnen zijn die weg moest. Andersom heeft die gedachte geleid tot een onderbewuste vorm van onzekerheid waar later op teruggekomen zal worden.

Tot slot wordt door de indirect betrokken respondenten vooral gesproken over de toepassing van het afspiegelingsbeleid bij het ontslag. Over het afspiegelingsbeleid wordt er duidelijk verschillend gedacht tussen de medewerkers van de voedingsdienst en de indirect betrokkenen. De respondenten uit de eerste groep gaan er eigenlijk allemaal vanuit dat de toepassing van het afspiegelingsbeleid iets onvermijdelijks was. Wettelijk verplicht en van bovenaf opgelegd kon Atlant niet anders dan het uitvoeren van dit principe. Naast het gegeven dat sommige aangeven het wel moeilijk te vinden dat er totaal geen rekening wordt gehouden met het aantal dienstjaren, inzet en verzuim, geven de meeste aan het een eerlijk systeem te vinden.

'Dat zijn gewoon de regels en daar vind ik me dan in. Dat is gewoon vanuit de overheid bepaald. Daarmee verlies je wel kwaliteit maar naar de medewerkers toe is het wel het eerlijkst.'

(Interview met Teamleider Voedingsdienst)

Tegelijkertijd wijst men op een gevolg dat het volgens een groot aantal heeft gehad: het verlies van kwaliteit. Dit wordt vooral door de indirect betrokken respondenten genoemd. Het merendeel vraagt zich sterk af of het afspiegelingsbeleid wel zo rigide uitgevoerd had moeten worden. Volgens hen is er nooit gezocht naar 'discretionaire ruimte'. Zij vinden dat kwalijk omdat achteraf blijkt dat het afspiegelingsbeleid op deze wijze überhaupt nooit had hoeven worden toegepast.

'Op een gegeven moment denk ik je hebt regeltjes en je hebt uitzonderingen op de regeltjes. Er is nu zoveel kwaliteit de deur uit gegaan, ga dan tenminste praten met het UWV. Afspiegeling is het ene uiterste, alleen naar kwaliteit kijken het andere uiterste, maar we elkaar nou niet halverwege tegemoet komen? Was gewoon dat gesprek aan gegaan.'

(Interview locatiemanager woon- zorgcentrum)

Ook het direct verantwoordelijke management geeft aan dat er 'steken zijn laten liggen'. De respondenten zijn het er over eens dat P&O hier in gebreke is gebleven.

'Ja P&O heeft hier fouten in gemaakt. Maar goed het betekent wel dat er een verlies van kwaliteit, kennis en kunde is. Nu moet je dus een inhaalslag maken ten aanzien van bijscholing en training. Daar ontkomt je niet aan want je moet je cliënten wel gewoon een fatsoenlijke maaltijd kunnen voorzetten.'

(Interview met Sectorhoofd Facilitair)

Het is interessant om te zien hoe deze betekennissen zijn geconstrueerd. Uit de gesprekken met de respondenten bleek dat aan het eind van de zomer in 2009 door een officiële auditcommissie (die kijkt naar de kwaliteit van een zorginstelling) was gewezen op de strikte toepassing van het afspiegelingsbeleid. Pas toen werd het voor het management van de voedingsdienst duidelijk dat er ook op andere criteria een selectie gemaakt had mogen worden. Binnen de context van de niet optimaal functionerende teams op locatie krijgt de 'cue' uit de audit de volgende betekenis, zo blijkt uit de interviews met indirect betrokkenen. De uitvoering van de reorganisatie is volgens het directe management en hoger management in principe goed verlopen. Er zijn alleen steken laten vallen door P&O. Zij hebben niet goed onderzocht of het afspiegelingsbeleid ook anders uitgevoerd kon worden. Er is niet gekeken of het mogelijk was een middenweg te bewandelen wat betreft de ontslagselectie. Dit heeft er voor gezorgd dat er veel kwaliteit en kennis verloren is gegaan. Er moet nu dus geïnvesteerd worden in de kwaliteit van medewerkers door training, scholing en ondersteuning te bieden. Dit zorgt er echter wel voor dat de transitiefase nog wat langer duurt. Deze betekenisconstructie kan gezien worden als een 'managementverhaal', die zoals zal blijken ook tegengesproken wordt.

Vorming van nieuwe teams

De fase van het ontslag duurde van ongeveer mei 2009 tot en met september 2009. De periode daarna wordt beschreven als de transitiefase en staat in de volgende onderwerpen centraal. Voor de medewerkers van de voedingsdienst die mochten blijven kwam al snel een nieuw gevoel van onzekerheid opzetten. Wat ging er nu gebeuren en op welke locatie zou je straks komen te werken? De respondenten van de voedingsdienst geven aan dat het begin van de 'nieuwe fase' erg rommelig verliep. Mensen werden overgeplaatst van de ene naar de andere locatie, wat in een aantal gevallen het nodige leed met zich meebracht doordat sommigen al jaren op een bepaalde locatie hadden gewerkt. De verschillende teams zijn grotendeels door elkaar heen gehusseld en opnieuw gevormd. Voor de meesten was dit in het begin erg wennen. Tijdens een participerende observatie in een verpleeghuis vroeg ik aan een medewerker, met wie ik voorheen een aantal keer op andere locaties had gewerkt, hoe de afwasmachine werkte. Gelijk begon hij er over 'dat het hier niet allemaal zo goed geregeld was als daar'. 'Hier is alles weer anders en daar moet ik nog steeds heel erg aan wennen'.

Los van individuele betekenisgeving functioneren niet alle teams even goed. De wisseling verliep bij het ene team wat beter dan bij het andere team. Tijdens de ontslaggesprekken werd meegedeeld dat er met alle medewerkers die mochten blijven eind augustus een gesprek zou plaats vinden. Dit gesprek zou gaan over competenties en eventuele wensen over de nieuwe locatie waar men heen zou moeten. Volgens P&O kon hier door de drukte van

de ontslaanvragen uiteindelijk geen tijd voor worden vrijgemaakt. Er is echter nooit officieel meegedeeld dat deze gesprekken niet zouden plaatsvinden. Er is enkel gecommuniceerd dat er voor alle overblijvers tegelijk een bijeenkomst zou zijn aan het einde van de maand augustus. Een groot aantal medewerkers van de voedingsdienst geeft in de interviews aan het erg kwalijk te vinden dat deze gesprekken nooit gevoerd zijn.

'Nou, er zouden dus individuele gesprekken zijn met iedereen. Die zijn zonder af te zeggen gewoon niet doorgegaan. Zonder enige mededeling. En in één keer moet je bij elkaar komen met z'n allen en krijg je het op een scherm te zien. Dan denk ik van: niet goed opgepakt. Mensen zijn zeer onzeker en wantrouwig en dan ga je weer... Er werd niet echt aan medewerkers gedacht zo zonder berichtgeving. Zonder niks. Dan moet je zelf maar weer eens gaan bellen van: goh hoe gaat dat. Ja, nee, gaat niet door. Heel slecht om het zo weer opnieuw op te bouwen. Dat vind ik een slecht begin.'

(Interview met kok woon- zorgcentrum).

De medewerkers verbinden de in hun ogen 'niet optimale teamvorming' met het niet door gaan van deze gesprekken. Veel respondenten plaatsen vraagtekens bij de criteria waarop de teams gevormd zijn.

'Volgens mij heeft daar ook niet een kritisch oog bij gezeten om te kijken van wie gaat er nou naar welke locatie. Die gesprekken zijn ook nooit gevoerd. Misschien is er nog naar uren gekeken maar naar kwaliteit absoluut niet. Waardoor het tot op dit moment op sommige locaties nog altijd problemen zijn. En nou rammelt het en doet het het maar het loopt niet goed.'

(Interview met kok woon- zorgcentrum)

De problemen rond de teamvorming worden door het interim Hoofd Voeding ook erkend:

'Het is vooral gegaan op basis van uren. Maar personeelszaken had dingen niet verteld. Ik wist niet dat (...) ziek was voor de helft. Ik wist niet dat (...) een hersenbeschadiging heeft waardoor hij maar halve dagen kan werken. Ik wist niet dat (...) niet kon schrijven. Er waren zelfs afspraken met mensen die alleen maar weekenden werkten. Dat wist ik allemaal niet dus ik heb het gewoon ingevuld. En achteraf krijg je dan iedereen over je heen natuurlijk. Terecht.'

Zoals genoemd geven sommige respondenten aan dat dit voorkomen had kunnen worden als er individuele gesprekken waren gevoerd met diegene die mochten blijven. Volgens hen was er dan een beter beeld ontstaan over welke mensen geschikt zijn om op die specifieke locatie en in dat team te werken. Het niet voeren van de gesprekken vormt nu een cue binnen de context waarin de verschillende teams nog altijd niet goed functioneren. Een groot aantal respondenten van de voedingsdienst komt daarom tot de betekenis dat als de gesprekken wel waren gevoerd het nu allemaal beter zou lopen. Tot slot heeft het niet voeren van de gesprekken met medewerkers er ook toe geleid dat men zich in de steek gelaten voelt.

'De enigen die vervolgesprekken hebben gehad zijn de mensen die met ontslag gingen, de mensen die mochten blijven hebben nooit iets gehad. Heb ik over gebeld. Nee, dat kwam allemaal goed. Maar die gesprekken zijn nooit geweest. Daar ben ik best wel pissig over. Heb ik ook contact over opgenomen met P&O en (...). En ja, daar werd je van het kluitje in het riet gestuurd. Konden ze niet realiseren, want ze hadden zo veel werk aan de ontslagenen. Het speet hen zeer, maar wij kregen geen gesprek. Met andere woorden je werd gewoon ergens in een keuken gedropt en zoek het maar uit. Dat heb ik echt heel erg gemist. Ja dat vind ik wel. Nazorg is heel belangrijk. En niet alleen voor de mensen die ontslag hebben gekregen. Want je gaat juist met die andere mensen door en dan denk ik: daar moet je ook energie in steken. Daar moet je weer een echt team hebben willen staan dat goed kan draaien.'

(Interview met kok woon- zorgcentrum)

Gezien de context waarbinnen de medewerkers van de voedingsdienst al eerder heel lang hebben moeten wachten voor ze hoorden waar men aan toe was (vanaf december 2008 tot de bijeenkomst halverwege mei 2009 heeft de directie niet (kunnen) laten weten waar de medewerkers aan toe zouden zijn), hadden de respondenten, zoals het bovenstaande citaat weergeeft, opnieuw het gevoel in de steek gelaten te worden. Men neemt het het management erg kwalijk dat dit op deze manier gegaan is. Het merendeel van de respondenten geeft daarbij ook

aan dat men geen uitleg heeft gekregen over de nieuwe locatie. Het gevoel 'aan hun lot te worden overgelaten' werd hierdoor weer versterkt.

'Ik stond die morgen voor het eerst in de keuken van (...) en ik kon het gas niet eens aan krijgen want ik kon de lucifers niet vinden!'

(Interview met kok verpleeghuis)

Inzet externe medewerkers

De start met de nieuwe teams in het najaar van 2009 begon niet alleen met de samengestelde teamleden. Vanaf het begin van de transitiefase is en wordt nog steeds dagelijks gebruik gemaakt van flexpoolmedewerkers, uitzendkrachten en gedetacheerde koks. De flexpool van Atlant levert diensten voor alle onderdelen en huizen van de organisatie wanneer deze dat zelf niet kunnen door ziekte, vakantie of andere oorzaken. Deze medewerkers zijn wel in dienst van Atlant maar worden dus op verschillende huizen in verschillende functies ingezet. Naast flexpoolmedewerkers worden er bij de voedingsdienst uitzendkrachten en gedetacheerde koks ingezet om het aantal openstaande uren op te vullen. Dat deze uren 'open staan' heeft er mee te maken dat bij de teamvorming rekening is gehouden met een nieuwe werkwijze waarbij er minder uren ingezet worden. Vanaf deze zomer wordt er alsnog gewerkt aan het terugbrengen van deze uren. Vooralsnog worden er nog steeds externe medewerkers ingezet. Dit leidt nog steeds tot wisselende reacties. Bijna alle respondenten van de voedingsdienst noemen de inzet van externe medewerkers expliciet in hun verhalen over de huidige situatie. Velen zijn zeer ontevreden over de gang van zaken.

'Op zich heb ik er niks tegen maar dan weer de één en dan weer de ander. Dat is niet slim en daarmee verlies je kwaliteit.'

(Gesprek met keukenassistent tijdens participerende observatie verpleeghuis)

Tijdens een observatie op een woon- zorgcentrum constateerde ik samen met een andere keukenmedewerker dat het een chaos was in de keuken. Er was niet goed opgeruimd, niet goed schoongemaakt en voorbereidingen voor de volgende dag waren duidelijk niet gedaan. Toen we tijdens de eerste pauze de personeelskamer binnen kwamen zagen we dat zelfs de soeppan voor het personeel nog in de hoek van de ruimte stond. *'Dit is nou wat je krijgt als je een dag met alleen vreemden staat. Het is gewoon echt niet te doen. Normaal zou (...) dit echt nooit laten gebeuren, hij is zo secuur. Dat zegt wel dat ie echt met z'n handen in het haar zat!'* Bijna alle respondenten gaven in de interviews aan het erg lastig te vinden dat flexpoolmedewerkers en uitzendkrachten niet regelmatig terug komen. In het interview met de flexpool werd duidelijk dat zij zo veel mogelijk proberen 'vaste flexers' in te zetten op de verschillende locaties. Roostertechnisch is dit alleen niet altijd mogelijk. Ook probeert men zo veel mogelijk dezelfde uitzendkrachten te laten terugkomen maar hier heeft de flexpool nog minder invloed op, al dus een intercedent van de flexpool.

'We hebben inmiddels al meer dan zestig verschillende gezichten voorbij zien komen. En elke keer weer inwerken, elke keer uitleggen. En het vervelendste is dat je toch klachten blijft houden. Maar als jij met twee totaal vreemden regelmatig staat. Ja wat verwacht je dan.'

(Interview met kok woon- zorgcentrum)

Toch geven sommige respondenten aan dat ze er inmiddels ook wel weer gewend aan zijn geraakt. Bepaalde uitzendkrachten, flexers en gedetacheerde koks zijn in sommige gevallen bijna deel gaan uitmaken van het team. In een observatie op een woon- zorgcentrum sprak ik in de pauze met twee uitzendkrachten. Ze waren een echtpaar en vertelde al een tijd lang op de Loohof te werken. Ze voelden zich erg thuis en volgens hen gaven collega's aan dat ze graag zouden zien dat zij 'voor vast' konden blijven. Gelukkig hadden ze goede contacten met het Hoofd Voeding en zouden ze als ze genoeg uren hadden gemaakt voor het uitzendbureau waarschijnlijk worden aangenomen door de flexpool. Uiteraard kan de voedingsdienst zelf voorlopig geen mensen aannemen, maar inmiddels heeft de flexpool meerdere uitzendkrachten aangenomen waarover de medewerkers op locatie en het Hoofd Voeding zeer tevreden zijn. Dat er zo veel externe medewerkers worden ingezet in de keukens (cue), terwijl er zestig mensen zijn ontslagen (frame) leidt er toe dat een zeer groot aantal respondenten aangeeft

zich af te vraagt of de het grootschalig ontslag wel legitiem was (betekenis). Daarbij geven respondenten in beide groepen aan de inzet van externe medewerkers 'onrechtvaardig' te vinden.

'Ik vind dus dat je dat niet kunt verkopen. Je ontslaat mensen en je huurt ze vervolgens in. Ja ze zeggen dat ze nog steeds binnen het budget zitten.'

(Interview met medewerker facilitaire dienst)

De respondenten stellen de vraag of de ontslagen medewerkers niet minstens nog een jaar in vaste dienst hadden kunnen blijven. *'Er zijn zo veel mensen ontslagen omdat naast dat de productiekeuken wegviel er ook zou worden terug gegaan in formatie.'* Maar tot nu toe is het nog niet gelukt 'aan te tonen' dat er daadwerkelijk zoveel mensen uit moesten. Men vraagt zich af of er niet veel te snel afscheid is genomen. Ook vragen veel mensen zich ook af hoe de inzet van externe medewerkers financieel mogelijk is. De inzet duurt volgens de respondenten inmiddels wel erg lang. *'We zijn bijna een jaar verder, hoe lang kan dit uit?'* Daarbij komt dat de inzet van externe medewerkers het gevoel van onderwaardering versterkt. Medewerkers van de voedingsdienst geven aan zich te irriteren aan het gemak waarmee externe medewerkers worden ingezet.

'Er wordt altijd gezegd dat je er dan wel extra handjes bij krijgt. Maar achter die handjes moet ook een persoon zitten. Een persoon die ook moet kunnen communiceren met cliënten'

(Interview met kok van een verpleeghuis)

Het feit dat er simpelweg een uitzendkracht wordt opgetrommeld en gedaan wordt of daarmee het probleem opgelost is geeft een vervelend gevoel (cue). Medewerkers voelen zich hierdoor niet serieus genomen omdat hun werk kennelijk door wie dan ook gedaan kan worden (betekenis). Dit terwijl in de praktijk blijkt dat er veel dingen mis gaan met de inzet van bijvoorbeeld uitzendkrachten (frame). Toen ik in de ochtend tijdens een participerende observatie de keuken van een verpleeghuis inliep werd ik warm onthaald door een keukenmedewerker. *'Ik ben zo blij dat jij er bent. Gisteren was hier een jongen die ik met de broodkar naar boven liet gaan. (...) [Hoofd Voeding] zegt dan: dat moet makkelijk kunnen. Zulke klusjes kun je ze gewoon laten doen. Nou nee hoor die jongen kon gewoon niet lezen wat er op de broodlijst stond. Dan zei ik yoghurt maar hij wist niet eens wat dat was! Ik bedoel ik heb niks tegen buitenlanders maar ik heb hier wel mensen nodig die de taal beheersen.'*

Tijdens een andere observatie op een woon- zorgcentrum werkte ik met een gedetacheerde kok en een uitzendkracht. De gedetacheerde kok had al veel diensten daar gedraaid maar de jongen was nieuw. Toen we in het restaurant bezig waren de soep uit te serveren zag ik dat de jongen de soepkom vasthield met zijn duimen in de kom. Ik vroeg hem of hij de kom misschien anders kon vastpakken. Dit ging niet volgens hem. Hij had er die dag ook duidelijk geen zin in en gaf aan dat hij gedacht had te mogen koken. Ik vertelde hem dat er niet meer zelf wordt gekookt op de locaties van Atlant. In overleg met de kok heb ik tegen hem gezegd dat het beter was als hij deze avond naar de afwaskeuken ging om daar de boel constant weg te werken. Ik kon de groep van vijftientig mensen beter alleen bedienen dan constant op hem te moeten letten. Deze twee situaties hebben zich beiden tijdens mijn participerende observaties voor gedaan. Vanaf dat moment begreep ik beter hoe het moest zijn als zich bijna dagelijks zulke 'incidenten' voordoen. In de pauzes op verschillende locaties merkte ik dat er ook wordt 'geroddeld' over wie van welke locatie nou weer een uitzendkracht naar huis heeft gestuurd. In de interviews gaven de medewerkers van de voedingsdienst aan te beseffen dat uitzendkrachten er zelf uiteraard weinig aan kunnen doen. *'Het vervelende is dat je op dat moment je ongenoegen wel in hun bijzijn uit'*. De respondenten geven aan het onbegrijpelijk te vinden dat deze situatie nu al zo lang voort duurt.

Een andere cue met betrekking tot de inzet van externe medewerkers is het goedkeuren van de vakanties door het Hoofd Voeding. In eerste instantie, zo geven de respondenten van de voedingsdienst aan, waren ze erg tevreden dat hun aanvraag was goedgekeurd. Al snel kwam echter de constatering dat bijna, zo niet alle vakanties waren goedgekeurd. Los van het feit dat dit voor iedereen individueel fijn is, zo vertellen de medewerkers, kwam gelijk ook het besef dat het zeer onhandig is wanneer iedereen tegelijk weg is. Een aantal hebben duidelijk hun zorgen geuit over de invulling van het rooster in de vakantieperiode. Er werd volgens hen door het interim Hoofd Voeding gezegd dat dit geen probleem was omdat er gedetacheerde koks zullen worden ingezet.

'Iedereen heeft gewoon zijn vakantie toegewezen gekregen. Dat is allemaal leuk en aardig maar we hadden toch als altijd ook gewoon eerst kunnen puzzelen. Niet iedereen kan helemaal zijn zin krijgen. En nu staan we straks allemaal met van die koks van de culinaire makelaar en uitzendkrachten.'

(Interview met kok van een woon- zorgcentrum)

Binnen de context waarin er vaker 'makkelijk wordt gedacht over de inzet van externe medewerkers' vormt het goedkeuren van de vakanties een bevestiging in deze gedachtegang en leidt het uiteindelijk tot een gevoel van onderwaardering. Deze goed bedoelde actie wordt achteraf door een groot aantal respondenten negatief geïnterpreteerd.

'Zo simpel is het dus allemaal. We vullen het gewoon op met uitzendkrachten. Iedereen kan immers ons werk op welke locatie dan ook simpel overnemen.'

(Gesprek met kok tijdens participerende observatie in een woon- zorgcentrum)

Duur transitiefase

Sinds het merendeel van de ontslagen medewerkers Atlant Zorggroep heeft verlaten en de overgebleven medewerkers in nieuwe teams op de verschillende locaties werken is er sprake van een 'transitiefase'. Deze fase wordt een transitiefase genoemd omdat de structuur die bedacht is voor de voedingsdienst niet gelijk is ingevoerd. Het gaat hierbij om de bezetting en de indeling van werkzaamheden. Zoals besproken heeft men de overgebleven medewerkers bewust niet te veel willen belasten door gelijk een strakke bezettingsformule te hanteren.

'Er is wel een atoombom gevallen. Dit is een gevolg van de reorganisatie en we mogen dan ook een bepaalde tijd deze "overformatie" houden.'

(Interview met Sectorhoofd Facilitair)

Het idee om niet gelijk met de voorgenomen formatie te gaan werken was vooral goed bedoeld naar medewerkers toe. Deze interventie is te beschouwen als een 'herstelactie', als een mechanisme van 'redressive action' om de rust na de crisis zo snel mogelijk te doen laten terugkeren. Het is interessant om te zien dat een dergelijke interventie door medewerkers heel anders geïnterpreteerd kan worden. Achteraf stellen medewerkers deze gang van zaken niet verstandig te vinden. Door het interim Hoofd Voeding wordt deze zomer de laatste fase van het reorganisatieproces ingezet. Volgens een groot aantal respondenten betekent dit dat er opnieuw grote onrust zal ontstaan. Er is veel kritiek op het feit dat pas na acht maanden met de laatste fase wordt begonnen.

'Ik denk: had de klappen in één keer doorgeslagen toen we al zo veel pijn hadden tijdens het afscheid. Want nu gaan mensen al berusten in de situatie waarin ze zitten. Dan denk ik van: nou ja, er moet op sommige locaties nog heel wat gebeuren en dat gaat weer onrust geven. Als je al pijn hebt of er is al heel veel onrust kun je dat beter allemaal in één keer hebben en dan weer verder. Nu hebben we eerst heel lang kunnen sudder en dan gaan we straks weer pijn krijgen'.

(Gesprek tijdens participerende observatie met medewerker voedingsdienst)

Meerdere mensen vinden dat er gelijk had moeten worden doorgepakt. De situatie die nu is ontstaan duurt volgens hen veel te lang waardoor er berusting ontstaat bij de medewerkers. Ze gaan er vanuit dat ze met deze bezetting kunnen blijven werken. Daarnaast zorgt deze berusting voor het gevoel dat het proces stilstaat.

'We zijn nu acht maanden verder en er is geen vooruitgang geboekt. Je hebt nu gewoon een negatieve spiraal van berusting. Pure berusting tot wat er komen gaat. Ik bedoel: je hebt een hele rotperiode gehad maar eigenlijk zit je er nog steeds in omdat er geen einde in zicht is. Geen einddoel.'

(Interview kok woon- zorgcentrum)

De cue dat er alsnog moet worden teruggegaan in formatie leidt, gezien de context (frame) van de transitiefase die al bijna een jaar duurt, tot de betekenis dat er al veel eerder actie ondernomen had moeten worden. Het merendeel van de respondenten geeft aan best te begrijpen dat mensen 'tot rust' moeten komen na een heftige

gebeurtenis. Maar dat is na meer dan een half jaar nog steeds geen vorderingen zijn gemaakt gaat er bij hen niet in.

'Gevoelsmatig deel ik zijn visie. Ik snap best dat mensen even tot rust moeten komen maar het is nu april en er is nog steeds niet begonnen. Het is natuurlijk niet de man die mensen tegen de haren in wil strijken. Hij is sociaal en dat is op zich niet verkeerd maar hij mag daarin wel wat zakelijker zijn.'

(Interview met medewerker van een ondersteunende dienst)

Het is opvallend dat veel mensen beschrijven zich goed te kunnen vinden in de visie van het interim Hoofd Voeding, maar alleen een wat daadkrachtigere aanpak zouden willen zien. Bijna alle respondenten geven aan dat het te lang duurt en doordat het einde nog niet inzicht is zijn sommige zeer onzeker over de uiteindelijke afloop. Het management en de directie geven aan te begrijpen waarom de transitiefase zoveel tijd in beslag neemt. Door een verkeerde toepassing van het afspiegelingsbeleid is er veel kwaliteit verloren. Daardoor functioneren de teams minder goed dan gedacht. Voorlopig moet daar eerst aandacht aan worden besteed. Hoe langer het duurt hoe minder plausibel andere respondenten deze verklaring vinden. Hier zal in het volgende hoofdstuk op worden teruggekomen.

Daarnaast valt op dat een groot deel van de respondenten er op wijst niet zozeer te twijfelen of het Hoofd Voeding capabel genoeg is voor de klus maar twijfelt of het niet allemaal te veel voor hem is. Veel mensen zijn op de hoogte van de door hem zelf genoemde activiteiten naast zijn eigen bedrijf (frame). Men heeft het idee dat hij druk is met van alles en nog wat en dat om die reden de opdracht misschien te groot zou zijn voor hem alleen (betekenis). In de analyse van een mail van twee bladzijden die ik kreeg van een medewerker uit een verpleeghuis komt de irritatie (cue) naar voren die deze medewerker heeft over het punt dat het Hoofd Voeding zo druk is. De medewerker schrijft de mail omdat het Hoofd Voeding één persoon te weinig heeft ingepland. *'Je begrijpt wel dat het geen doen is geweest. Tuurlijk accepteer ik je excuses. Fouten maken of dingen vergeten is menselijk. (...) Vanmorgen geen pauze gehad. Waren net klaar met scheppen van de maaltijden, komt de hele meute al weer aan om hier te eten in het restaurant. Echt geen reet aan. Sorry voor het taalgebruik maar moet even duidelijk maken dat ik en (...), (...) en (...) geen zin hebben om ons helemaal onlangs te werken hier zonder pauze, hele tijd dat gejaagde gevoel in je lichaam. Is niet gezond en niet haalbaar. Wil niet negatief overkomen, maar dit moest ik even kwijt. Ik begrijp dat je erg druk bent en veel aan je hoofd hebt, maar daardoor worden dingen vergeten.'*

Tot slot geloven ondanks het feit dat op de verschillende locaties is meegedeeld dat 'het proces' ongeveer eind september klaar moet zijn maar weinigen dat dit ook echt gaat lukken. Dit komt door het tijdstip waarop begonnen wordt met het in stappen terugbrengen van de formatie. De zomer waarin er voornamelijk zonder de vaste medewerkers wordt gewerkt is volgens de meeste respondenten niet slim gekozen. Juist als er terug moet worden gegaan in formatie door aanpassingen in de werkindeling is het handig dit met de vaste medewerkers te bespreken.

'Het tijdstip waarop is ontzettend ongelukkig. Dat gaat toch nooit lukken.'

(Interview met kok verpleeghuis)

Het feit dat de vakanties er aankomen doet velen geloven dat de voorgenomen einddatum niet gehaald wordt. Dit zorgt tegelijkertijd weer voor onzekerheid onder de medewerkers. *'Wanneer zal het dan wel 'klaar' zijn? Wanneer gaan we alleen met het eigen team zonder de structurele inzet van externe medewerkers werken.'* De laatste fase van het transitietraject is inmiddels ingezet. Onderdeel van deze fase is naast het terug gaan in formatie ook de individuele ondersteuning voor bepaalde medewerkers. Deze ondersteuning, scholing of training kan zeer divers zijn: van een cursus Nederlands tot trainingen voor leiderschap. De gedachte achter deze investering is de opvatting van het management dat ze medewerkers in hun nieuwe positie de kans moeten bieden zich op een bepaald niveau te kunnen handhaven. Volgens het management is er zoals genoemd veel kwaliteit verloren gegaan door een strikte toepassing van het afspiegelingsbeleid. De problemen die er nu zijn met sommige teams hebben daar volgens hen grotendeels mee te maken.

'Maar het betekent dat je een inhaalslag moet maken ten aanzien van bijscholing en training. Daar ontkom je niet aan want je moet wel je mensen je cliënten je bewoners een fatsoenlijke maaltijd voor zetten.'

(Interview met Sectorhoofd Facilitair)

Veel koks die bijvoorbeeld in de productiekeuken vooral productiewerk deden zijn nu opeens verantwoordelijk voor het draaiende houden van een restaurant in een woon- zorgcentrum. Doordat de laag van sous-chef is komen te vervallen zijn de koks in één keer de eindverantwoordelijken op de locaties. De vraag is of medewerkers uiteindelijk mee kunnen in de nieuwe eisen van de organisatie. Alle respondenten zijn het er in grote mate over eens dat het een goed initiatief is om deze ondersteuning aan medewerkers te bieden. Sommige stellen zelfs dat de organisatie het min of meer aan hen verplicht is. Toch hebben sommige hun bedenkingen wat betreft de kans van slagen van dergelijke ondersteuning.

'Begeleiding is altijd goed. Maar ik heb bepaalde mensen in m'n hoofd. Nou dan vraag ik me af of het uiteindelijk gaat werken.'

(Interview met kok woon- zorgcentrum)

Een medewerker van een woon- zorgcentrum die zelf in een dergelijk traject zit laat zich tot slot negatief uit over dergelijke begeleiding.

'Waar voor dient dit? Als het goed is moet alles al bekend zijn, toch? Nu wordt er in één keer gekeken of je wel of niet functioneert. Atlant houdt al twintig jaar mensen in dienst voor het sociale gevoel. Er werd nooit gekeken of je wel of niet functioneert. Kan je nu ook niet in één keer mee aankomen. Ik vraag me af jongens waarom dit nou in één keer moet terwijl we al acht maanden stil staan. En aan de nood die overal op de locaties is wordt niks gedaan. Maar nou wordt er gekeken of de vaste medewerkers competent zijn. Als je acht maanden verder bent!'

'Er worden 'opeens' dingen van je verlangd'. Dat er gestart wordt met de persoonlijke trajecten vormt een directe cue voor de diegene die het betreft. Binnen het kader van de transitiefase die al bijna een jaar duurt interpreteert een aantal respondenten deze cue negatief. 'Waarom moet er nu opeens iets gebeuren?' is de betekenis die hierbij geconstrueerd wordt. Ook hieruit blijkt de onzekerheid die medewerkers van de voedingsdienst met zich mee dragen. De aanwijzing dat er opnieuw veranderingen aan komen (het teruggaan in formatie en/of een individueel traject) doet de medewerkers beseffen hoe lang de transitiefase al duurt. Door een voor de medewerkers merkbare verandering valt hen op dat er sinds de reorganisatie weinig gebeurd is. Het lijkt alsof men ontwaakt uit een gevoel van berusting en beseft dat de transitiefase nog in volle gang is. De nieuwe veranderingen (cues) worden binnen de context van de ingrijpende veranderingen van de reorganisatie (frame) overwegend als negatief ervaren (betekenis). Vooral over de teruggang in formatie maakt men zich erg ongerust. Aangezien dit de komende tijd de belangrijkste taak is van de interim-manager is het belangrijk te beseffen dat de nieuwe veranderingen veelal geïnterpreteerd worden aan de hand van de laatste periode van sensemaking: de reorganisatie met het grootschalig ontslag en de start van de nieuwe teams.

Hoofdstuk 5: Liminaliteit en onzekerheid

Kader

Een onderzoek naar betekenisgeving: hoe interpreteren mensen een bepaald sociaal fenomeen en hoe gaan zij daar vervolgens mee om is geenszins eenvoudig. Het concept van sensemaking heb ik gebruikt om te onderzoeken hoe mensen bepaalde betekenissen creëren. Weick bood met het begrip sensemaking mogelijkheid om betekenisgeving concreter te maken. De focus op cues en frames is om die reden de leidraad geweest in de analyse van de verschillende data. Naast dat opvallende individuele betekenisconstructies zijn weergegeven is voornamelijk geprobeerd te kijken naar het beeld dat de medewerkers van de voedingsdienst hebben over de reorganisatie. In het vorige hoofdstuk zijn daarbij een aantal gedeelde betekenisconstructies beschreven en geanalyseerd. Wat daarbij opviel was dat individuele betekenisgeving gekenmerkt werd door dezelfde cues waarbij er in sommige gevallen ook sprake was van een gedeeld frame. Anders gezegd komt de opbouw in sommige betekenisconstructies met andere respondenten overeen. In dit hoofdstuk wordt de nadruk gelegd op een door vrijwel alle respondenten van de voedingsdienst gedeeld aspect in de betekenisconstructies: onzekerheid.

De onzekerheid waar de medewerkers van de voedingsdienst van Atlant Zorggroep zich momenteel voor gesteld zien komt voort uit de betekenisconstructies over de daadwerkelijke reorganisatie een jaar geleden. Deze constructies vormen een frame waarbinnen cues tijdens de huidige transitiefase geplaatst worden. Op deze wijze werkt het verleden door in het heden. De liminale positie van de transitiefase speelt een andere belangrijke rol in het gevoel van onzekerheid bij medewerkers. Zoals uit de koppeling van de theoretische concepten van Turner en Weick blijkt vinden processen van sensemaking vooral plaats in tijden van onzekerheid en onduidelijkheid zoals in een liminale fase. Hoewel medewerkers juist in deze liminale fase ook met enige afstand kunnen terugkijken op de hen bijgebleven gebeurtenissen gedurende de reorganisatie kent de huidige situatie ook veel tegenstrijdigheden. Het is daarom zinvol een beschrijving te geven van de betekenis van liminaliteit in organisaties.

Het management en de directie van Atlant spreken tijdens dit onderzoek structureel over een transitiefase. Uit het volgende tekstfragmenten wordt duidelijk hoe men de aanloop naar deze fase ziet.

'In de zomer van 2009 is de voedingsorganisatie van Atlant Zorggroep gereorganiseerd. De centrale productiekeuken is overgedragen aan een externe marktpartij en op acht locaties moesten nieuwe teams worden gevormd.'

(Voortgang herinrichting Voedingsdienst. Stand van zaken per mei 2010. Door: interim Hoofd Voeding)

Zoals we weten hebben daarbij ook zestig medewerkers de voedingsdienst moeten verlaten. Het volgende fragment geeft aan hoe de huidige situatie is ontstaan:

'De nieuwe samenstelling van de teams op locatie was een gevolg van het bij de reorganisatie gehanteerde "afspiegelingsprincipe". Conform dit afspiegelingsprincipe diende de samenstelling van de nieuwe voedingsorganisatie qua leeftijdsopbouw een afspiegeling te zijn van de leeftijdsopbouw van de vorige voedingsorganisatie. Bovendien gold daarnaast het anciënniteitsbeginsel. Bij dit opnieuw formeren werd in eerste instantie uitgegaan van de aanwezige functies en werd niet gekeken naar de daarbij behorende competenties. Daarnaast werd eveneens de omvang van het dienstverband van de individuele medewerker niet meegewogen. Bovenstaande was er de oorzaak van dat er bij de overgang van de oude naar de nieuwe voedingsorganisatie problemen zijn opgetreden bij het "passend" maken van de personele formatie ten opzichte van het budgettaire kader.'

(Voortgang herinrichting voedingsdienst. Stand van zaken per mei 2010. Door: interim Hoofd Voeding)

Zoals uit het vorige hoofdstuk naar voren is gekomen is er het afgelopen jaar geprobeerd om de in het laatste tekstfragment genoemde 'problemen' op te lossen. De transitiefase zal pas kunnen worden afgerond wanneer de 'personele formatie past in het budgettaire kader'. Ik heb de term transitiefase overgenomen van het management. Door de huidige situatie te beschrijven als een transitiefase was de verbinding met het begrip liminaliteit zoals Turner deze hanteert eenvoudig te maken. In het geval van Atlant Zorggroep is het interim Hoofd Voeding gelijk begonnen met het stabiliseren van de onrust die was ontstaan door de reorganisatie (na het grootschalig ontslag). Het bewust niet invoeren van de nieuwe formatie kan daarbij worden gezien als een mechanisme van '*redressive action*'. In het vorige hoofdstuk is echter naar voren gekomen dat een dergelijk mechanisme ook een tegengestelde uitwerking kan hebben. Zo bleek dat een groot aantal respondenten achteraf liever had gezien dat het terugbrengen van de formatie al gebeurd was. Nu breekt er volgens sommige opnieuw een onzekere tijd aan.

Telkens blijkt dat de betekenisconstructies gekenmerkt worden door een gevoel van onzekerheid. Deze onzekerheid zorgt er bij een groot deel van de medewerkers voor dat de huidige fase overwegend negatief geïnterpreteerd wordt. Om er voor te zorgen dat '*redressive mechanisms*' succesvol kunnen zijn is het belangrijk te begrijpen waar deze onzekerheid vandaan komt. In dit hoofdstuk wordt een nieuw perspectief geboden door de aandacht te vestigen op het gevoel van onzekerheid van medewerkers en de betekenisconstructies hierbij. De definitie van management als het reduceren van onzekerheid klinkt prachtig maar kent zoals ook in deze casus naar voren is gekomen haken en ogen. Het reduceren van onzekerheid is weinig concreet en zoals in dit onderzoek blijkt zeer ambigu. In het vorige hoofdstuk zijn al verschillende citaten weergegeven die gaan over de interventies van het management. De hierbij horende betekenisconstructies zullen dadelijk worden geclusterd waardoor de onzekerheid inzichtelijker wordt. Er zal hierbij ook andere data worden toegevoegd om een vollediger beeld te kunnen schetsen. Het managen van onzekerheid vraagt om gevoeligheid voor de verschillende cues die medewerkers uit de omgeving opmerken en bewustzijn van de frames waarbinnen deze cues geplaatst worden. In dit hoofdstuk wordt daarom de focus gelegd op het begrijpen van de onzekerheid die zoals uit dit onderzoek blijkt sterk naar voren komt wanneer medewerkers van de voedingsdienst betekenis geven aan de reorganisatie.

Onzekerheid door de kans op ontslag

Dat 'overblijvers' na een reorganisatie waarbij mensen worden ontslagen bepaalde onzekerheden ervaren is niets nieuws binnen de organisatietheorie (Armstrong-Stassen e.a., 2004). In dit onderzoek komen verschillende niveaus van onzekerheid naar voren. Wanneer de respondenten duidelijk werd dat hun baan op het spel stond ontstond er een primair gevoel van onzekerheid. Men geeft aan daarbij hoofdzakelijk te denken aan de privésituatie: *'ik heb een huis, kinderen en vaste lasten!'* Deze primaire onzekerheid wordt door de respondenten als zeer heftig omschreven. Het idee dat je zomaar kunt worden ontslagen en dat daarbij ook nog niet eens gekeken wordt naar het aantal dienstjaren, de inzet, motivatie, ziekteverzuim en kwaliteit is volgens velen erg moeilijk te aanvaarden. Men heeft zelf niets in de hand. De ontslagprocedure volgens het afspiegelingsbeleid is een systematisch principe waarbij men of 'pech' of 'geluk' kan hebben. Hoewel de respondenten allemaal 'geluk' hebben gehad is deze ervaring voor hen zeer aangrijpend geweest. Het beslissende moment waarop werd meegedeeld dat men mocht blijven kunnen alle medewerkers van de voedingsdienst nog in in geuren en kleuren vertellen. Men bleef daarna echter geconfronteerd worden met het ontslag omdat er nog drie maanden werd samengewerkt met diegene die moesten vertrekken. Eén respondent geeft aan de zij bijna dagelijks huilende ontslagen collega's moest troosten. De blijheid zelf te mogen blijven is gelijk vanaf het begin overschaduwd door de confrontatie met ontslagen medewerkers. De respondenten beschrijven veelvuldig het moment waarop ze na hun gesprek bij personeelszaken op de parkeerplaats stuitten op een groep huilende collega's. Het gegeven dat ook medewerkers met meer dan twintig dienstjaren ontslagen waren heeft bij een groot aantal respondenten gezorgd voor het besef dat ze ontzettend veel geluk hadden gehad. Tegelijkertijd doet deze constatering ook beseffen dat je zelfs na zoveel dienstjaren gewoon op straat kan komen te staan, aldus de respondenten. Dat de mogelijkheid om ontslagen te worden (bij een groot van de respondenten voor het eerst in hun leven) zo dichtbij is geweest heeft, zoals de meeste aangeven er nu over te denken, een onwisbare indruk gemaakt.

Onzekerheid door kans op herhaling

In het vorige hoofdstuk komt naar voren dat voor veel medewerkers van de voedingsdienst de daadwerkelijke oorzaak van de reorganisatie nooit duidelijk is geweest. Het merendeel beseft dat het achterhalen van de precieze oorzaak altijd erg complex is. Desondanks vindt men de door het management en de directie opgegeven oorzaken erg twijfelachtig. Men wijst daarbij op het gegeven dat de financiële afdeling van Atlant, Datacura in die tijd, en nog steeds niet op orde is. In het interview met de directie en ook in gesprekken met andere indirect betrokken respondenten komt naar voren dat door diverse externe onderzoeken het disfunctioneren van de productiekeuken is geconstateerd. In de interviews met de respondenten van de werkvloer geeft men echter aan het jammer te vinden deze gegevens nooit gezien te hebben. Uit de interviews blijkt dat de vaagheid omtrent de reorganisatie en het nog altijd slecht functioneren van Datacura zorgen voor grote onzekerheid. *'Wie zegt dat het niet zo weer mis kan gaan!'*, stelt een keukenassistent van een verpleeghuis. Een aantal respondenten geeft ook aan rekening te houden met de mogelijkheid van een nieuwe reorganisatie. Waarschijnlijk roept deze onzekerheid samen met het gevoel van onderwaardering de gedachte op dat de voedingsdienst eenvoudig verder gereduceerd kan worden. Het gevoel van onderwaardering zal dadelijk verder besproken worden. Het volgende citaat uit een interview met een front-officemedewerker van een woon- zorgcentrum geeft het zojuist beschreven gevoel weer.

'Ik voel me er heel slecht bij dat er zoveel dingen worden weggegooid. Veel van wat er wordt besteld beland zo in de prullenbak. Daarnaast zouden heel veel dingen ook goedkoper kunnen. We kopen nu vooral A-merken maar er zijn toch allerlei merken die goedkoper kunnen. Het is niet mijn portemonnee maar ja straks moeten we wel weer met z'n allen bezuinigen. Ik zit er echt niet op te wachten dat er weer zo'n grote groep uit moet. Dan ben je misschien zelf aan de beurt. Ik zie het zo gebeuren!'

Het vertrek van de directeur bedrijfsvoering in mei 2010 heeft nieuwe onzekerheid met zich mee gebracht. Veel respondenten zien zijn vertrek als een bevestiging van de misstanden bij Datacura. Daarnaast vormt het ook een bevestiging in de gedachten van medewerkers dat de directie mede schuldig is aan het falen van de productiekeuken. Men geeft aan overigens niet blij te zijn met het vertrek. De kans dat er een nieuwe directeur komt die 'radicale ideeën' heeft over de voedingsdienst boezemt angst in.

'Ik weet niet of ik nou blij of ongerust moet worden van dit nieuws. Straks komt er één die besluit alleen nog maar aanstekkerkar-maaltijden te serveren.'

(Interview met kok woon- zorgcentrum)

Het besef dat de directie en het management "opeens" kan beslissen dat een reorganisatie noodzakelijk is heeft een behoorlijke indruk achter gelaten bij medewerkers. Het is een angst waarbij velen aangeven zich er onbewust toch steeds bewust van te zijn.

'Als ze het uiteindelijk niet aanstaat kunnen ze er zo voor kiezen het weer compleet anders te doen. En weet niet of ik er dan weer goed vanaf zal komen.'

(Gesprek tijdens participerende observatie in verpleeghuis)

De onzekerheid dat het opnieuw fout kan gaan zal voorlopig nog blijven bestaan zolang Datacura de zaken niet op orde heeft. Het is belangrijk dat het management en de directie duidelijk maakt dat er hard wordt gewerkt om deze afdeling weer op de rit te krijgen. Ik zelf kreeg tijdens het interview met een directielid uitgebreid te horen dat dit het geval is. Het is belangrijk dat medewerkers op de hoogte zijn van de situatie en weten dat er gezocht wordt naar oplossingen. Daarnaast heeft het vertrek van de directeur bedrijfsvoering gezorgd voor onzekerheid over de toekomstvisie van de directie op de voedingsdienst. Mij werd tijdens het onderzoek duidelijk dat de directie de huidige vorm van de voedingsdienst graag in stand houdt. Het is echter ook belangrijk te laten merken dat je als directie staat voor het in stand houden van een restaurant en keuken in de verpleeg- of verzorgingshuizen.

Onzekerheid door rolverandering

Tijdens dit onderzoek kwam ook de persoonlijke transitie van medewerkers aan de orde. Na de vorming van de nieuwe teams bleek dat er veel verschillen waren tussen koks. Vooral de indirect betrokken respondenten wijzen erop dat door een te strikte benadering van het afspiegelingsbeleid veel kwaliteit verloren is gegaan. *'De slechte waren er vroeger ook al maar vielen minder op'*, al dus een aantal indirect betrokkenen. Dat deze medewerkers nu in de kleinere teams wel degelijk opvallen vormt een groot probleem voor het huidige functioneren van de voedingsdienst, zo stelt het interim Hoofd Voeding. Voor een aantal keukenmedewerkers geldt dat zij lange tijd in de productiekeuken hebben gewerkt en nu opeens het restaurant op een woon- zorgcentrum draaiende moeten houden. Na het verdwijnen van de functie van sous-chef zijn de koks de eindverantwoordelijken op de locaties geworden. Veel koks hebben hiervoor echter nog nooit een leidinggevende functie gehad. Een enkeling geeft in een interview aan graag wat hulp te willen bij het uitvoeren van deze functie. Een aantal is inmiddels geselecteerd voor extra ondersteuning in de vorm van trainingen, cursussen en begeleiding. Het is daarbij wel belangrijk in acht te nemen dat wat voor sommige een leuke uitdaging is voor andere een grote stap is waar men enorm tegen op ziet. Wanneer het gaat over de transitiefase gaat het indirect ook over de kwaliteitseisen van 'de nieuwe organisatie'. Het management heeft een duidelijk kader opgesteld van hoe de voedingsdienst eruit zou moeten zien. De huidige voedingsdienst past daar echter nog niet in. Voor de interim manager ligt er de opdracht de formatie verder terug te brengen en de huidige teams naar een bepaald niveau te 'tillen'. Deze opdracht is echter simpeler in theorie dan in de organisatorische praktijk. Onder andere door het vertrouwen van de huidige teams in de toekomst te versterken en een gevoel van veiligheid te creëren kan een dergelijke doelstelling gerealiseerd worden. Alleen de individuele trajecten zoals die nu zijn bedacht zullen niet volstaan. Het gaat om een grotere en meer fundamentele aspecten: het gevoel van zekerheid is een voorwaarde voor een succesvol vervolg van de transitiefase en daarmee voor de beëindiging van de liminale fase.

Onzekerheid door duur transitiefase

Uit het onderzoek komt naar voren dat de respondenten zich zorgen maken over de tijdsduur van de transitiefase. Het gegeven dat er nog niet met de juiste formatie wordt gewerkt wordt zowel door indirect betrokken respondenten en respondenten van de voedingsdienst als negatief beschouwd. Medewerkers van de voedingsdienst geven aan 'de klappen' graag in één keer te hadden gehad. Een groot deel vraagt zich af waarom het proces zo langzaam verloopt? Hoewel het in hun eigen voordeel is dat medewerkers nog niet met de formatie werken die past binnen het budgettaire kader geven sommige aan zich zorgen te maken over de kosten van de

inzet van externe medewerkers. Het besef van de kwetsbaarheid van de voedingsdienst komt sterk in de interviews naar voren.

'Het duurt nu al bijna een jaar en wat is er nou veranderd? Ja deze zomer moet het weer anders. Maar of dat zal lukken... Ik betwijfel het. Weer ellende en narigheid. En als dat niet lukt wat dan? Ik zie het zo helemaal mislopen.'
(Interview met kok woon- zorgcentrum)

Andere respondenten geven juist aan bang te zijn voor 'berusting'. Sommigen zijn van mening dat er nauwelijks nog iets zal gaan veranderen waardoor er volgens hen een gevoel van berusting ontstaat. Omdat volgens deze respondenten de huidige situatie uitzichtloos is zijn ze bang *'dat de hele voedingsdienst in elkaar stort'*. De vraag is echter wat er gedaan kan worden om deze berusting tegen te gaan? Allereerst is het voor medewerkers totaal onduidelijk hoe de transitiefase verder gaat verlopen. Ondanks het feit dat er door de interim-manager is medegedeeld dat er in de zomer op alle locaties in formatie zal worden terug gegaan, geven medewerkers aan hier niet van op aan te kunnen. Te vaak is volgens hen gebleken dat in de praktijk alles veel langer duurt. Het stappenplan dat is gemaakt door het Hoofd Voeding over wanneer welke locatie 'aan de beurt is' heeft inmiddels al vertraging opgelopen. De medewerkers blijven zich hierdoor druk maken om de beperking van het aantal uren die er aan zit te komen. Doordat de transitiefase nu al bijna een jaar voortduurt lijkt deze periode onbegrensd. Onbegrensd worden er externe medewerkers ingezet en onbegrensd blijft het Interim Hoofd Voeding aan als manager. Toch is men er zich (door onder andere deze aspecten) juist bewust van dat *'dit nog niet is wat het zou moeten zijn'*, aldus een aantal medewerkers van de voedingsdienst. Het gevoel van onzekerheid is daardoor echter bijna permanent aanwezig. Dit geldt overigens niet alleen voor medewerkers van de voedingsdienst.

Ook op andere posities in de organisatie wacht men op de voltooiing van de reorganisatie. De geloofwaardigheid van de reorganisatie neemt af volgens deze respondenten. *'Zijn er, als het zo lang moet duren, misschien niet te veel mensen ontslagen?'* Een groot aantal respondenten geeft aan bang te zijn dat de transitiefase mislukt. Ze zijn bang dat het niet zal lukken om terug te gaan in formatie waardoor er uiteindelijk teveel kosten worden gemaakt. Wanneer het allemaal te lang duurt bestaat er volgens sommigen het risico dat er *'opnieuw een reorganisatie zal plaatsvinden'*. Anderen zijn bang dat de directie in dat geval zegt: *'we bestellen alleen nog kant- en klare maaltijden waardoor we helemaal geen voedingsdienst meer nodig hebben'*. De negatieve houding van de respondenten komt overigens overeen met wat Weick stelt over de duur van een 'onderbrekende periode'. *'Negative emotions become more intense the longer the interruption lasts.'* (Weick, 1995: 47). Wanneer de transitiefase wel volgens plan (najaar 2010) beëindigd wordt en de locatiemanagers in de nieuwe structuur indirect verantwoordelijk zijn voor de voedingsdienst op de woon- zorgcentra zal volgens sommige opnieuw alles anders worden. Door nu terug te gaan in formatie moeten andere medewerkers uit bijvoorbeeld de zorg en de huishouding bepaalde taken overnemen. Dit zal volgens een deel van de respondenten voor getouwtrek zorgen waardoor er uiteindelijk weer meer fte's moeten worden ingezet. Men geeft aan dat hier alvast over nagedacht zou moeten worden.

In het vorige hoofdstuk werd duidelijk dat verschillende respondenten in managementposities en de directie een gedeelde betekenisconstructie hebben gedefinieerd. De cue dat een jaar na het grootschalig ontslag de voedingsdienst nog niet op orde is wordt geplaatst binnen het frame van een 'strikte hantering van het afspiegelingsbeleid'. *'Veel kwaliteit en kunde heeft door het afspiegelingsbeleid de organisatie verlaten'*, stelt het Sectorhoofd Facilitair. Dit verhaal van het management wordt gebruikt om zowel de inzet van externe medewerkers als de duur van de reorganisatie te verklaren. Hoe langer de transitiefase duurt, zo is gebleken, hoe meer 'tegengeluiden' er ontstaan in de organisatie.

'Eerst vond ik het allemaal heel begrijpelijk en logisch klinken. Maar ja, we zijn nu bijna een jaar verder. Dit verhaal is op den duur niet meer houdbaar.'
(Interview met medewerker facilitaire dienst)

Eenzijds geeft men aan de situatie te begrijpen maar de andere indirect betrokkenen uiten ook hun twijfels over de vraag of het allemaal niet wat sneller kan. Zoals in het vorige hoofdstuk bleek wordt de duur van de reorganisatie door de medewerkers van de voedingsdienst door het merendeel al als negatief ervaren. Voor het

management is het belangrijk hiervan bewust te zijn. Liminaliteit is een tijdloos gegeven. Juist daarom is het belangrijk om als manager te zorgen voor strakke tijdframes.

Onzekerheid door inzet externe medewerkers

Hoewel goed bedoeld wordt er door de medewerkers van de voedingsdienst overwegend negatief gereageerd op de inzet van externe medewerkers. Zoals besproken zou er na het grootschalig ontslag vanaf september 2009 gewerkt worden in nieuwe teams met een aangepast formatie op de locaties. Dit laatste is echter nog niet gerealiseerd. Omdat de onrust na het ontslag erg groot was besloot het management de oude bezetting te hanteren. Het ontslag was echter gebaseerd op de nieuwe formatie. Hierdoor waren er vanaf september structureel mensen tekort in de verschillende huizen. De respondenten geven aan dit een begrijpelijke keus te vinden, ze snappen echter niet dat het nu nog steeds het geval is. 'De klappen hadden volgens hen veel beter in het begin door geslagen kunnen worden'. De respondenten plaatsen met name hun vraagtekens bij de kosten die worden gemaakt door de inzet van uitzendkrachten en gedetacheerde koks. Indirect betrokkenen wijzen op het feit dat het geld dat wordt besteed aan de inzet van externe medewerkers nog steeds niet naar de zorg gaat. Het feit dat het geld uit het reorganisatiebudget of zoals de meeste respondenten het noemen 'een potje' komt is lastig uit te leggen aan medewerkers. 'Hadden van dat geld de vaste medewerkers niet nog wat langer van kunnen worden betaald' stellen een aantal medewerkers. Daarbij komt dat het lastig aan medewerkers van de gehele organisatie is uit te leggen hoe het kan dat er eerst zo veel mensen worden ontslagen die vervolgens allemaal via de flexpool en uitzend- en detacheringbureaus weer worden binnengehaald.

De inzet van externe medewerkers roept vragen op over de legitimiteit van het grootschalig ontslag, het management heeft volgens een groot aantal respondenten nog steeds niet kunnen aantonen dat het noodzakelijk was om zoveel medewerkers te ontslaan. Wat de respondenten daarnaast vooral irriteert is het gemak waarmee externe medewerkers worden ingezet. Naast het gegeven dat de inzet door de flexpool inmiddels normaal is geworden wordt er ook makkelijk omgegaan met het inzetten van mensen buiten de organisatie. Zo wordt in de vakantieperiode veel gebruik gemaakt van gedetacheerde koks en uitzendkrachten. Medewerkers geven aan zich hier grote zorgen over te maken. 'Juist als er mensen van buitenaf komen is het belangrijk dat er ook genoeg vaste medewerkers zijn die de werkzaamheden kunnen uitleggen'. Daarbij is het volgens de respondenten erg vermoeiend om als vaste medewerker meerdere dagen achter elkaar alleen maar met nieuwe mensen te staan omdat de andere vaste medewerkers allemaal op vakantie zijn. Het uitleggen aan en inwerken van nieuwe mensen kost ontzettend veel tijd en moeite. Het steekt een aantal respondenten dat dit simpelweg voorkomen had kunnen worden wanneer niet alle vakantieaanvragen waren gehonoreerd. De respondenten geven ook aan dat ze het gevoel krijgen dat het totaal geen probleem is als er extra externe medewerkers moeten worden ingezet. 'Als er iets is wordt er gelijk een externe medewerker ingezet en niet simpel even naar het rooster gekeken om te ruilen', vertelt een respondent van de voedingsdienst. Zoals veel respondenten aangeven vloeit de angst voor de grootschalige inzet van externe medewerkers voort uit de kans, dat het financieel opnieuw misgaat. In dit onderzoek komt naar voren dat medewerkers na de reorganisatie erg zijn gefocust op de kosten die de voedingsdienst maakt.

'De inzet van uitzendkrachten lijkt onbegrensd! En straks bleek dat het allemaal ook nooit heeft uitgekund. Ik begrijp het gewoon echt niet.'

(Interview kok woon- zorgcentrum)

Onzekerheid door gevoel van onderwaardering

De zojuist besproken inzet van externe medewerkers leidt ook tot een gevoel van onderwaardering. 'Het maakt niet uit dat ik met vakantie ben want dan wordt er toch even iemand ingevlogen', vertelt een kok in een woon-zorgcentrum. De respondenten geven ook aan zich erg te storen aan de uitspraak dat er 'handjes' nodig zijn. Er wordt volgens hen te veel vanuit gegaan dat iedereen zonder enige ervaring of voorkennis gelijk aan de slag kan op een locatiekeuken. Met andere woorden 'jullie werk is simpel, met wat extra handjes erbij redt je het toch wel?' Door het management wordt overigens gezegd dat de inzet van externe medewerkers zolang duurt omdat de locaties nog niet op het juiste 'niveau' zitten. Dit zet mensen aan het denken. Uitzendkrachten en gedetacheerde koks moeten zonder ervaring bij Atlant op alle locaties kunnen werken maar de keukenteams zelf

functioneren slecht. Hiermee wordt een negatief signaal naar de medewerkers uitgezonden waardoor sommigen zich sterk ondergewaardeerd voelen.

De onlangs gestarte individuele trajecten leiden bij de mensen die het betreft in sommige gevallen ook tot onzekerheid. Men geeft aan hier al jarenlang te werken en dat er nooit iets aan de hand was. *'Dan komt die reorganisatie. Vervolgens gebeurt er acht maanden niks en dan moet ik ondersteuning?'* Ook het gegeven dat er deze zomer telkens vier weken zijn uitgetrokken om terug te gaan in formatie leidt tot vraagtekens. Het gevoel van onderwaardering komt echter vooral voort uit een al langer aanwezig gevoel het 'ondergeschoven kindje' te zijn binnen de organisatie. De keuken wordt volgens de respondenten nooit echt serieus genomen. Het draait volgens de medewerkers van de voedingsdienst altijd maar om de zorg. Dat de directie aangaf in het begin niet door te hebben dat de productiekeuken niet goed liep omdat de focus toen op de zorg lag is bij een groot aantal respondenten erg slecht gevallen. Op dit gebied liggen er kansen voor de locatiemanagers. Wanneer zij straks op de woon- zorgcentra de voedingsdienst onder hun verantwoordelijkheid krijgen zouden zij er goed aan doen zich in te zetten voor een gevoel van waardering bij de keukenteams. Het gevoel nooit voor vol aangezien te worden zit echter diep geworteld in de perceptie van de respondenten. De reorganisatie heeft daar geen goed aangedaan.

Hoofdstuk 6: Conclusie

Veranderingen in organisaties brengen ook veranderingen in de betekenisgeving van medewerkers met zich mee. Veranderingen vinden echter continu plaats. Ook in de keuken van een verpleeg- of verzorgingshuis maakt verandering onderdeel uit van de dagelijkse werkzaamheden. Nieuwe mutaties van cliënten, andere dieetvoorschriften, verbouwingen, bestuurwisselingen, epidemieën van het Norovirus, nieuwe wet- en regelgeving, collega's die weg gaan, cliënten die overlijden. Als medewerker van de voedingsdienst van Atlant Zorggroep heb ik het allemaal meegemaakt. Een organisatie is altijd aan verandering onderhevig. Hoewel het in dit onderzoek indirect over de gevolgen van organisatieverandering gaat heb ik vooral de nadruk willen leggen op hoe mensen in organisaties omgaan met een ingrijpende organisatorische gebeurtenis. De reorganisatie van de voedingsdienst van Atlant was een dergelijke gebeurtenis. Vanaf het begin heeft de reorganisatie mij geboeid. Enerzijds omdat het mij als medewerker zelf aanging en anderzijds als student Bestuurs- en Organisationswetenschap. In de reorganisatie zag ik al snel een interessante casus voor mijn afstudeeronderzoek van de master Organisations, Verandering en Management. Vanaf het voorjaar tot en met de zomer 2010 heb ik mij intensief bezig gehouden met mijn eigen organisatie en een vakgebied dat ik mij de afgelopen vier jaar steeds meer eigen hebt gemaakt.

Gezien de context waarin de casus van Atlant zich afspeelt heeft dit onderzoek naast een vooral organisatiekundig onderwerp ook een typisch bestuurs- en organisatiewetenschappelijk thema. Een organisatie met een publieke functie staat in wisselwerking met zijn maatschappelijke en bestuurlijke omgeving. Deze omgeving heeft in het onderzoek een steeds terugkerende rol. Zeker nu er in 2010 grote bezuinigingen worden verwacht binnen de zorgsector is het onderzoek ook praktisch relevant. Ouderenzorg maakt een substantieel onderdeel uit van de zorgsector en dit zal de komende tijd alleen maar verder toenemen. Dat het onderzoek zich tegen deze achtergrond afspeelt betekent niet dat de respondenten zich hier ook altijd even bewust van zijn. Hoewel er in de interviews aandacht is besteed aan het onderwerp kwam het merendeel van de respondenten bijna tijd te kort om in te gaan op de reorganisatie zelf. Aangezien de reorganisatie het centrale onderwerp van het onderzoek is was dat geen probleem. Als onderzoeker probeer je jouw onderwerp echter ook vanuit een metaperspectief te benaderen. De context van marktwerking in de zorg vormde het frame waarbinnen ik als onderzoeker de reorganisatie onder andere heb geïnterpreteerd. Dit bleek ook zinvol. Het gegeven dat meerdere zorginstellingen de afgelopen tijd maaltijden zijn gaan produceren voor de markt maar hier ook weer (noodgedwongen) mee zijn opgehouden roept vraagtekens op. Marktwerking in de zorg, relatief nog maar kort toegestaan heeft meerdere kanten. De casus van Atlant Zorggroep vormt een voorbeeld van wat indirecte uitwerkingen van marktwerking kunnen betekenen voor een zorgorganisatie. De casus toont hoe complex deze uitwerking kan zijn maar ook wat de gevolgen kunnen zijn voor medewerkers (en cliënten) van deze organisaties. De vrijheid die marktwerking met zich meebrengt kan grote gevolgen hebben voor de verwachtingen over het handelen binnen organisaties met een publieke functie. Hoewel er in deze casus sprake lijkt van mismanagement kan gesteld worden dat dit mismanagement voortkomt uit de hybriditeit waar een zorginstelling zich voor gesteld ziet. Men moet op zoek naar nieuwe financieringsbronnen en wordt door de overheid gestimuleerd om commerciële activiteiten te ontplooiën maar tegelijkertijd beschikt men niet over de juiste kennis om hier succesvol in te kunnen zijn. Zoals gesteld gaat het in dit onderzoek over de gevolgen die dit kan hebben voor medewerkers van de organisatie.

In dit kwalitatief onderzoek is aan de hand van documentanalyses, participerende observaties en interviews geprobeerd de verschillende verhalen van medewerkers naar boven te halen. Deze narratieven moeten worden gezien als de uitkomst van een proces van sensemaking. Door in dit onderzoek de link te leggen tussen sociaal drama en sensemaking heb ik willen aangeven dat juist in een periode van liminaliteit het proces van sensemaking duidelijk aanwezig is. De combinatie van Turner en Weick helpt de situatie te begrijpen waar mensen zich na een ingrijpende gebeurtenis in bevinden en hoe een proces van sensemaking juist dan op gang komt. Betekenisgeving in een liminale fase blijkt lastig. Er komen heel veel verschillende cues op mensen af die men allemaal probeert te interpreteren. Dit leidt in veel gevallen tot een negatieve betekenisconstructie. Herstelacties van het management in de liminale fase vormen cues, maar ook een knipoog kan al als een cue worden opgevat. Medewerkers geven hier meer dan normaal betekenis aan omdat zij in een liminale fase, na een ingrijpende gebeurtenis gevoeliger zijn voor cues in de omgeving. Zoals gesteld blijkt het lastig betekenis toe te kennen wanneer er zo veel verschillende cues op mensen af komen. De medewerkers van de keuken grijpen bij de constructie van betekenis tijdens de transitiefase dan ook terug op de voorgaande periode van sensemaking: de reorganisatie. De reorganisatie vormt het frame voor betekenisconstructies in de transitiefase. Op dit punt wordt duidelijk op welke wijze het verleden door werkt in het heden. Deze verbondenheid geeft aan dat het voor

het management belangrijk is om deze tijdsdimensies met elkaar te verbinden wanneer er wordt nagedacht over interventies in de transitiefase. Kennis van ingrijpende (organisatorische) gebeurtenissen uit het verleden is cruciaal. De betekenisconstructies die men heeft over de reorganisatie vormen geen vaststaand geheel maar ontwikkelen zich verder in de transitiefase. De betekenisconstructies van de reorganisaties worden gebruikt om te komen tot nieuwe betekenissen over de huidige situatie. De reorganisatie betekende voor de respondenten van de voedingsdienst veel onzekerheid. Deze onzekerheid wordt bij het interpreteren van cues in de transitiefase opnieuw 'aangewend'. Dit brengt risico's met zich mee voor de afloop van de transitiefase.

Sensemaking kan zorgen voor betekenisconstructies die het herstel in de derde fase bespoedigen er ontstaan echter ook verhalen die een bedreiging vormen voor de herstelacties. In dit onderzoek blijkt dat vooral naarmate de tijd verstrijkt de druk op de fase van redressive action toeneemt. Uit de betekenisconstructies van de medewerkers over de reorganisatie blijkt dat er veel onzekerheid is. Het managen van deze onzekerheid is echter geen makkelijke klus. In de onzekerheid die is ontstaan gaan medewerkers zelf rationaliseren om deze te reduceren. Zoals is geconstateerd worden betekenisconstructies vooral gebaseerd op wat logisch is voor de sensemaker. Hierdoor ontstaan er echter constructies die strijdig zijn met andere, bijvoorbeeld betekenisconstructies van het management. De heersende gedeelde betekenis van medewerkers kan daardoor een bedreiging vormen voor het verhaal van het management. Dit werkt ondermijnend in de doelstellingen van het management. Uit het onderzoek blijkt dat het belangrijk is dat deze verhalen gecounterd worden voordat ze een eigen leven gaan leiden en schade aanrichten. Het is cruciaal als management een (tegen) antwoord te bieden op de onzekerheid van medewerkers. Anders bestaat de kans dat de verhalen (betekenisconstructies) zich tegen je keren. Om deze verhalen te counteren moeten er meer en vooral andere cues de omgeving in worden gezonden. Daarbij doet het management er goed aan een helder frame neer te zetten waardoor mensen 'gewenste' betekenissen creëren. Meer overleg is een voorbeeld van een wijze waarop dit mogelijk is.

De belangrijkste conclusie is dat je als manager sensitief moet zijn voor de verschillende cues en frames die medewerkers waarnemen en hanteren. Het managen van onzekerheid en daarmee indirect ook van organisatieverandering vraagt om een gevoel voor cues en een bewustzijn van het frame waarbinnen deze cues zich bevinden. Juist omdat er in deze casus veel onzekerheid is werken cues erg subtiel. De liminale fase vormt de setting waarbinnen cues en frames leiden tot betekenisconstructies. Gezien de omvang en impact van de dramatische setting in deze casus veranderen betekenisconstructies continu. Daarbij veranderen ook de betekenisconstructies zelf op hun beurt de setting. De verschillende constructies kunnen zoals net genoemd versterkend of verzwakkend werken op het herstelproces na het grootschalig ontslag. Het management doet er goed aan daarom actief bezig te zijn met het kanaliseren van cues. Het is echter belangrijk te beseffen dat er altijd kenmerken van liminaliteit aanwezig zijn in organisaties. Een reorganisatie- en transitiefase kennen geen strikte grenzen en veranderprocessen spelen ten allen tijden een rol in een organisatorische context. Het is onmogelijk om precies te bepalen wat de reorganisatiefase en transitiefase is. En wanneer kun je zeggen dat een dergelijke fase voorbij is? Ook het begrip liminaliteit is onbegrensd. Wanneer de liminale fase te lang duurt kunnen medewerkers zoals blijkt in dit onderzoek erg onzeker worden door het gevoel van onbegrensdheid. Als manager kan het helpen om strakke tijdsframes te hanteren om hier tegenwicht aan te bieden. Aansluitend op het interpretatief kader kan ik niet anders dan bevestigen dat verandering onophoudelijk lijkt door te gaan. Het is voor het management in organisaties dan ook belangrijk om voortdurend op de hoogte te zijn van de processen die spelen in de organisatie. Om die reden is de vraag naar wat er gaande is binnen organisaties veel belangrijker dan de vraag naar wat er zou moeten gebeuren. Pas met die vraag kan management effectiever en efficiënter zijn. Misschien zou juist dit meer centraal moeten komen staan als het gaat om het streven naar een hogere kwaliteit in (publieke) organisaties.

Literatuur

- Armstrong-Stasse, M., Cattaneo, R.J. en Wagar, T.H. (2004). Work-group membership (in)stability and survivors' reactions to organizational downsizing. In: *Journal of Applied Social Psychology*, Volume 34 (10): 2023-2044.
- Boje, D.M., Luhman, J.T. en Cunliffe, A.L. (2003). A dialectic perspective on the organization theatre metaphor. In: *American Communication Journal*, Volume 6 (2): 1-16
- Bavel, G., Frese, M., en Bakermans, J. (2005). *Groeien naar resultaatverantwoordelijk werken in de non-profitsector*. Soest: Nelissen.
- Caluwé, de L. en Boonstra, J. (2006). *Interveniëren en veranderen. Zoeken naar betekenis in interacties*. Deventer: Kluwer.
- Cowie, J.R en Heathcott, J. (2003). *Beyond the ruins. The meanings of deindustrialization*. Ithaca: Cornell University Press.
- Cunliffe, A.L. (2009). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management*. Thousand Oakes: Sage Publications.
- Cunliffe, A.L. (2009). Retelling tales of the field. In search of organizational ethnography 20 years on. In: *Organizational Research Methods*, Volume 13, pp. 224-239.
- Czarniawska, B. (1997). *Narrating the organization. Dramas of institutional identity*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Czarniawska, B. (1998). *A narrative approach to organization studies*. Thousand Oakes: Sage Publications.
- Demers, C. (2006). *Organizational change theories. A synthesis*. Thousand Oakes: Sage Publications.
- Hart, 't H., Boeije, H., Hox, J. (2005). *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boom.
- Hoey, B.A. (2005). From pi to pie. Moral narratives of noneconomic migration and starting over in the postindustrial Midwest. In: *Journal of Contemporary Ethnography*, Volume 34: 586-624.
- Hout, van E. (2007). *Zorg in spagaat: management van hybride, maatschappelijke organisaties*. Den Haag: Lemma.
- Leary, O' Z. (2010). *The essential guide to doing your research project*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Maanen, J. Van (1988). *Tales of the field. On writing ethnography*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Noordegraaf, M. (2004). *Management in het Publieke domein: issues, instituties en instrumenten*. Bussum: Coutinho.
- Noordegraaf, M. en Teeuw, M.M. (2003). Publieke Identiteit. Eigentijds organiseren in de publieke sector. In: *Bestuurskunde*, 12.
- Poels, T. (2006). *Ritmiek van organisatieverandering. Een etnografisch exploratief naar de ritmiek van organisatieverandering*. Delft: Eburon.
- Reijnders, E. (2006). *Interne communicatie voor de professional. Naar een interactie-visie*. Assen: Van Gorcum.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Sims, R. (2009). Towards a better understanding of organizational effort to rebuild reputation following a ethical scandal. In: *Journal of Business Ethics*, Volume 90: 453-472.
- Stevens, H. (1998). Hanteerbare hybriditeit. In: *Bestuurskunde*, (7) 8.
- Stouthuysen, K. en Van den Eede, G. (2007). Ziende blind. Over het waarom van crises en het hoe te vermijden. In: *Tijdschrift voor Economie en Management*, Volume 4: 589-616.
- Tsoukas, H. en Knudsen, C. (2005). *The Oxford handbook of organization theory. Meta-theoretical perspectives*. Oxford: Oxford University Press.

Turner, V.W. (1957). *Schism and continuity in an African society. A study of Ndembu village life*. Manchester: Manchester University Press.

Turner, V.W. (1974). *Dramas, fields and metaphors. Symbolic action in human society*. Ithaca: Cornell University Press.

Turner, V.W. (1980). Social dramas and stories about them. In: *Critical Inquiry*, 7: 141-168.

Turner, V.W. (1985). *On the edge of the bush. Anthropology as experience*. Tucson: University of Arizona Press.

Weick, K.E. (1979). *The social psychology of organizing*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Weick, K.E. (2001). *Making sense of the organization*. Malden: Blackwell.

Yanow, D. (1995). Writing organizational tales. Four authors and their stories about culture. Introduction. In: *Organization Science*, Volume 6, nr. 2, pp. 225-226.

Internet

Bluiminck, N., *Productiekeuken Atlant ter ziele*, in Food Hospitality, 11 mei 2009. Geraadpleegd op 6 maart 2010.
<http://www.food-hospitality.nl/index.php?page=nieuwsartikel&id=1395>.

Boer, A., *Atlant Zorggroep sluit productiekeuken: zeventig man op straat*, 25 april 2009. Geraadpleegd op 3 juni 2010.
<http://www.destentor.nl/regio/apeldoorn/4872360/atlant-zorggroep-sluit-productiekeuken-zeventig-man-op-straat.ece>.

Food Hospitality, *Falende acquisitie nekt 't Bakhuys*, mei 2008. Geraadpleegd op 2 juni 2010.
<http://www.food-hospitality.nl/index.php?page=nieuwsartikel&id=998>.

Food Hospitality, *Florence serieuze kandidaat voor overname Alofood*, april 2008. Geraadpleegd op 3 juni 2010.
<http://www.food-hospitality.nl/index.php?page=nieuwsartikel&id=971>.

Houtman, J., Klein Breteler, M., Putten van, E. en Roovers, M., *Gekoppeld of ontkoppeld koken, een bedrijfseconomische keuze*, 2005. Geraadpleegd op 4 maart 2010. <http://www.vkro.nl/diversen/nota%20of%20ontkoppeld.htm>. (Nota voor Vereniging keukenhoofden Rotterdam en omstreken).

Leeflang, G., *Atlant Zorggroep rondt jaar van ontslagen af met positief resultaat*, 28 juni 2010. Geraadpleegd op 29 juni 2010.
<http://www.destentor.nl/regio/apeldoorn/6902752/atlant-zorggroep-rondt-jaar-van-ontslagen-af-met-positief-resultaat.ece>.

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, *Dossier zorgzwaartebekostiging*. Geraadpleegd op 4 maart 2010.
<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/zorgzwaartebekostiging>.

Vennickx, R., *Foodscan Stichting Disgenoten*, april 2010. Geraadpleegd op 16 juni 2010.
<http://www.food-hospitality.nl/index.php?page=tijdschrift&id=68>.

Documenten Atlant Zorggroep

Atlant Zorggroep, *Atlant ondernemend en initiatiefrijk*. Jaarverslag 2009.

Hamminga, H., *Voortgang herinrichting voedingsdienst. Stand van zaken per mei 2010*. Gemaakt op 3 mei 2010.

Bijlage 1: Topiclijst

- *Eerste vermoedens reorganisatie*
- *Oorzaken reorganisatie en de rol van andere sectoren*
- *Markwerking in de zorg*
- Het afspiegelingsbeleid
- ontslagproces
- De vorming van teams
- Inzet externe medewerkers
- Transitiefase en het tijdsverloop
- Rolverandering/persoonlijk transitie
- Leiderschapstijl in voedingsdienst
- Positionering voedingsdienst in organisatie
- Toekomstbeeld voedingsdienst