

Zakelijkheid in de Zorg

Een participerend observatieonderzoek naar werken op een verpleegafdeling in het licht van het Nieuw Publiek Management.

Door Barbara Abspoel

Studentnummer: 3380149

Begeleider: Stephan Grimmelikhuijsen

Bestuurs- en Organisationswetenschap

Leerkring Publiek Management (USG 3210)

22 april 2011

Inhoudsopgave

Voorwoord	blz. 3
Hoofdstuk 1 - Inleiding	blz. 4
Hoofdstuk 2 - Theoretisch kader	blz. 8
Nieuw Publiek Management	blz. 8
Street-Level Bureaucrats	blz. 13
Hoofdstuk 3 - Onderzoeksmethode	blz. 16
Wetenschapsfilosofische benadering	blz. 16
Symbolische artefacten	blz. 18
Wijze van dataverzameling	blz. 21
Hoofdstuk 4 - Resultaten	blz. 25
1. Belevingsgericht werken	blz. 27
2. Inspectie	blz. 33
3. Evaluatie door de technostructuur	blz. 35
4. De rol van het management	blz. 39
5. Relatie met andere afdelingen	blz. 41
Hoofdstuk 5 - Conclusie en reflectie	blz. 43
Bronnen	blz. 48

Voorwoord

Voor u ligt het resultaat van een onderzoeksproces dat in totaal zo'n zes maanden in beslag heeft genomen. Gedurende dat proces heb ik enorm veel geleerd over het Nieuw Publiek Management en over de wijze waarop dit op de werkvloer van een verpleegafdeling tot uiting kan komen. Bovenal heb ik geleerd op zelfstandige wijze een degelijk onderzoek op te zetten en dat is dan ook de belangrijkste les die ik uit al die maanden zal meenemen.

De uitvoering van dit onderzoek was niet mogelijk geweest zonder de gastvrijheid van het verpleeghuis waar de verpleegafdeling die de focus vormt van dit onderzoek deel van uit maakt. Ik wil dan ook de vestigingsmanager en de afdelingsmanager bedanken voor hun vertrouwen in mijn onderzoek en de mogelijkheden die ze mij gaven om het uit te voeren. Ook wil ik het personeel op de Rozenhof bedanken dat ze mij gedurende twaalf dagen als collega in hun midden hebben opgenomen en ik hen eindeloos vragen mocht stellen over alles wat ik zag gebeuren.

Tot slot wil ik mijn begeleider Stephan Grimmelikhuijsen en mijn tutorgroepgenoten Martine Blanke en Roos Spekman bedanken voor alle feedback en tips over de verschillende conceptversies. Ik heb deze feedbacksessies als erg prettig ervaren.

Rest mij niets anders dan de lezer veel plezier te wensen bij het lezen van dit onderzoeksrapport.

Hoofdstuk 1 - Inleiding

“Het is meer zakelijker geworden eigenlijk hè, vind ik”, vertelt verzorgende Corien. Ik vraag haar wat ze daarmee bedoeld. Alles is op geld gebaseerd, zegt ze dan. “Was dat vroeger dan niet zo?”, vraag ik haar. Corien lacht en schudt haar hoofd. “Nee, ben je mal”.

(afkomstig uit interviews, r. 277 – 281 en r. 402, 403).

Sinds de jaren '80 van de vorige eeuw is in de publieke sector een bepaalde managementontwikkeling gaande: het zogenaamde Nieuw Publiek Management (NPM). Organisaties dienden *bedrijfsmatiger* (zie Noordegraaf& Geuijen, p. 7) of *zakelijker* te gaan werken.

Ook in de verpleeghuiszorg speelt deze ontwikkeling. Het is interessant te onderzoeken hoe het personeel op de werkvloer met dergelijke ontwikkelingen omgaat. Zij hebben immers een grote invloed op het beleid zoals dat uiteindelijk door de cliënten wordt ervaren. Is hun handelen in overeenstemming met de door het Nieuw Publiek Management naar voren gebrachte hervormingen? Of zorgt de praktijk toch voor hele andere situaties? Deze en andere vragen zullen in dit onderzoek aan bod komen.

1.1 Uitdagingen in de verpleeghuissector

Juist in de verpleeghuiszorg zijn deze vragen relevant, omdat de sector nu en in de komende jaren voor grote uitdagingen zal komen te staan. De vergrijzing zorgt ervoor dat een steeds groter deel van de bevolking afhankelijk wordt van verpleeghuiszorg, waardoor de kosten van deze zorg toe zullen blijven nemen. Efficiënter werken is daarom een belangrijke eis om aan deze steeds hogere vraag te kunnen blijven voldoen. Tegelijkertijd mag dit niet ten koste gaan van de geboden zorg, waar nu ook al kritiek op is. Volgens onder andere Jos Schols, Hoogleraar chronische zorg in Tilburg, heeft de inzet van te weinig en onbevoegd personeel geleid tot grote misstanden in de zorg binnen verpleeg- en verzorgingshuizen (zie NRC, 21 maart 2005). Over dergelijke misstanden dienen verpleeghuizen tegenwoordig steeds meer verantwoording af te leggen. Sinds 2005 moeten verpleeghuizen bijvoorbeeld openbaar maken hoe vaak er bij hen ondervoeding voorkomt en hoeveel 'pyjamadagen' zij hanteren (NRC, 11 november 2005).

Bijkomend probleem van de vergrijzing is de krapte op de arbeidsmarkt die zal ontstaan vanwege een krimpende beroepsbevolking, terwijl in de zorg steeds meer personeel nodig is. Kennis- en expertisecentrum in de zorg Prismant verwacht vooral bij verpleeg- en verzorgingshuizen personeelstekorten. In 2011 kunnen zij 7,5 procent van hun banen niet vullen, voorspellen de onderzoekers (NRC, 13 februari 2007). Anton Westerlaken – oud-voorzitter van vakcentrale CNV en lid van de Raad voor de Volksgezondheid en Zorg – geeft de gevolgen van dit naderende personeelstekort krachtig aan: “Wat betekent het als het niet lukt om genoeg verzorgend personeel te vinden? De enige oplossing is dat bejaardenverzorgers nóg efficiënter gaan werken. Zij werken inmiddels al met op de minuut afgestemde roosters. De kwaliteit van de zorg komt dan onder druk te staan. Zo werden in de vorige krapteperioden bejaarden op bepaalde dagen niet meer uit bed gehaald: zogeheten pyjamadagen” (NRC, 13 februari 2007).

Er lijkt dus sprake te zijn van een steeds groter wordende klem tussen verhoogde efficiëntie-eisen en het behoud van de kwaliteit van de zorg. Dit is de dynamische omgeving waarbinnen de verpleegafdeling die de focus vormt van dit onderzoek zich bevindt.

1.2 Nieuw Publiek Management

Het ontstaan van het Nieuw Publiek Management vormt een belangrijke recente ontwikkeling in de publieke sector. De stroming kan gezien worden als een reactie op eisen vanuit de maatschappij: “New public management [...] is onvermijdelijk geworden omdat burgers en partnerorganisaties effectief en efficiënt werk eisen met volledige transparantie over op welke wijze de doelstellingen zijn behaald met zo min mogelijk input” (Noordegraaf&Geuijen, 2011, p. 12).

Onder andere bij de politie (Butterfield et al, 2004), in de rechtspraak (Ridderbos, 2011, p. 10-12) en in ziekenhuizen (Ridderbos, 2011, p. 14 - 17) spelen op NPM gebaseerde hervormingen als prestatiebekostiging een steeds grotere rol. De uitgangspunten van NPM zijn echter niet onbetwist. Ze hebben wereldwijd tot onderzoek en discussie geleid of bepaalde uitgangspunten van de NPM filosofie wel passen bij de publieke sector (Boselie et al, 2011, p. 10). De verhoogde aandacht voor kwantitatieve aspecten van het werk zou bijvoorbeeld ten koste gaan van de kwalitatieve aspecten, die juist in de publieke sector zo belangrijk zijn (Diefenbach, 2009, p. 896). Aan deze normatieve discussie en de rol daarvan binnen dit onderzoek zal in het theoretisch kader aandacht worden besteed.

Voorals in de zorg, en daarbinnen in verpleeghuizen, zijn de invloeden van NPM te merken. Een goed voorbeeld is de veranderde wijze van bekostiging van de verpleeghuizen. Voorheen werden verpleeghuizen bekostigd op basis van de capaciteit die ze hadden. Tegenwoordig gebeurt dit echter anders, op basis van de zogenaamde zorgzwaartebekostiging. Simpel gezegd houdt dit in dat verpleeghuizen bekostigd worden op basis van de geleverde zorg per cliënt. De hoeveelheid zorg die een cliënt dient te ontvangen wordt bepaald aan de hand van het zorgzwaartepakket (ZZP), waarin onder andere het aantal uren zorg en het soort zorg dat de cliënt nodig heeft binnen de zorginstelling staat beschreven. Een ZZP wordt toegewezen aan een cliënt door het Centrum Indicatiestelling Zorg (CIZ)¹. Deze vorm van financiering is goed te verklaren vanuit zowel efficiëntieoogmerk als een sterke klantoriëntatie – beide kenmerken van het Nieuw Publiek Management. Door verpleeghuizen te financieren op basis van de zorg die ze daadwerkelijk bieden en niet aan de hand van de theoretische capaciteit die ze hebben, bespaart de overheid geld en worden verpleeghuizen gedwongen efficiënter te werken. Bovendien wordt door de zorgzwaartebekostiging *per cliënt* bepaald hoeveel zorg deze dient te krijgen. Op die manier wordt voor elke cliënt een pakket aan zorg samengesteld dat past bij die cliënt. De cliënt zelf staat hierbij centraal.

Natuurlijk komt het Nieuw Publiek Management nog op veel andere manieren tot uiting in de verpleeghuissector. Er zal in dit onderzoek dan ook aandacht worden besteed aan verschillende aspecten van deze managementontwikkeling. Hoewel de zorgzwaartebekostiging niet direct in de resultaten terug komt, speelt deze zeker een rol op de achtergrond van hetgeen staat beschreven. Hier zal verder op worden teruggekomen in de conclusie.

1.3 Street-level bureaucrats

In dit onderzoek zal met name worden gekeken naar de wijze waarop het uitvoerend personeel binnen een verpleegafdeling vormgeeft aan hun werk *in het licht van* Nieuw Publiek Management. Aan deze keuze liggen de bevindingen van Lipsky (2010) over *street level bureaucrats* ten grondslag. Hij stelt dat vanwege de grote discretionaire ruimte die veel personeel op de werkvloer heeft in het vormgeven van hun werk naar cliënten toe, hun handelingen bepalend zijn voor de wijze waarop cliënten het publieke beleid ervaren. “I argue that the decisions of street-level bureaucrats, the routines they establish, and

¹ <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/vragen-en-antwoorden/wat-is-een-zorgzwaartepakket.html>

the devices they invent to cope with uncertainties and work pressure, effectively *become* the public policies they carry out” (Lipsky, 2010, p. xiii, origineel cursief). De wijze waarop personeel omgaat met ontwikkelingen die te herleiden zijn tot het Nieuw Publiek Management, is dus bepalend voor het beleid zoals dat wordt ervaren door de cliënten. Zeker in verband met de eerder geschetste toekomstige uitdagingen in de verpleeghuissector en het relatief grotere aantal burgers dat in de toekomst afhankelijk zal zijn van verpleeghuiszorg, is dit een zeer relevant onderzoeksonderwerp.

1.4 Vraagstelling

In dit onderzoek zal getracht worden inzicht te verkrijgen in de wijze waarop uitvoerend personeel op een verpleegafdeling vorm geeft aan de door hun geboden zorg in het licht van ontwikkelingen die te herleiden zijn tot het Nieuw Publiek Management.

De vraagstelling in dit onderzoek is dan ook als volgt:

Hoe geeft het uitvoerend personeel op een verpleegafdeling vorm aan de door hun geboden zorg in het licht van het Nieuw Publiek Management?

De beantwoording van deze vraag zal geschieden aan de hand van een aantal thema’s die vallen onder de noemer van NPM. Hoe deze thema’s tot stand zijn gekomen en welke dit precies zijn, is in de onderzoeksmethode en in het resultaten hoofdstuk van deze onderzoeksscriptie te lezen.

1.5 Relevantie en doelstelling

Met dit onderzoek worden een aantal zaken beoogd. Ten eerste zal getracht worden een diepgaand inzicht te bieden in de lokale betekenissen binnen een verpleegafdeling, ten einde een antwoord te kunnen formuleren op de in dit onderzoek gestelde hoofdvraag. De empirische kennis over de wijze waarop *street level bureaucrats* – verzorgenden en verpleegkundigen – in de praktijk omgaan met bepaalde ontwikkelingen rond Nieuw Publiek Management, wordt daarmee vergroot. Daarbij zal vooral gekeken worden naar het lokale perspectief, wat nog niet altijd voldoende gebeurt. Marja Gastelaars: “Ik vind [...] vooral dat er veel meer dan tot dusver wordt gedaan, gekeken moet worden richting processen op de werkvloer, en dus naar de ‘inbedding’ van deze systemen [managementsystemen] in het dagelijkse werk van deze organisaties” (p. 11). Dit onderzoek probeert, voor zover het gaat om systemen die te herleiden zijn tot NPM, aan deze wens gehoor te geven.

Naast dit wetenschappelijke doel draagt dit onderzoek ook bij aan het vergroten van maatschappelijke kennis over hoe het er in de praktijk op een verpleegafdeling aan toe kan gaan, en waarom het uitvoerend personeel handelt zoals zij handelt. Zeker vanwege de verschillende mediacontroverses over misstanden in verzorg- en verpleeghuizen, heeft dergelijke kennis toegevoegde waarde. Daarnaast zorgt de komende vergrijzing ervoor dat het beleid van verpleeghuizen voor steeds meer mensen in deze samenleving relevant zal worden en daarnaast ook steeds meer onder druk zal komen te staan. Door aandacht te besteden aan de wijze waarop personeel op een verpleegafdeling nu werkelijk vorm geeft aan de zorg en waarom, tracht dit onderzoek bij te dragen aan de maatschappelijke kennis die nodig is om het debat over de toekomst van de verpleeghuissector beter te kunnen voeren.

Tot slot is er vanzelfsprekend een praktisch nut voor de publieke managers van de organisatie waar het onderzoek zal worden uitgevoerd. Dit onderzoek zal hen een indruk geven van de wijze waarop het uitvoerend personeel omgaat met het door hun ingestelde beleid en waarom. In die zin zal het ze een

spiegel voorhouden wat betreft het daadwerkelijke beleid dat uitgedragen wordt en hun eigen rol daarbinnen. Wellicht is het voor deze managers mogelijk deze kennis in de toekomst te gebruiken bij het formuleren van beleid.

Hoofdstuk 2 - Theoretisch kader

In dit theoretisch kader zullen de twee centrale concepten in dit onderzoek verder worden uitgediept. Ten eerste zal er verder worden ingegaan op het Nieuw Publiek Management. In het onderzoek zal immers specifiek worden gekeken naar ontwikkelingen die vallen onder deze managementstroming. Vervolgens zal worden ingegaan op de aanzienlijke rol van het personeel op de werkvloer bij het bepalen van het beleid zoals dat door de cliënten ervaren wordt. Daarmee zal getracht worden aan te geven waarom juist de wijze waarop het uitvoerend personeel vormgeeft aan de geboden zorg, zo belangrijk is.

2.1 Nieuw Publiek Management

Nieuw Publiek Management (NPM) wordt gezien als een stroming van inzichten, modellen en vooral praktijken die tot doel hebben om publieke organisaties resultaatgerichter, gecoördineerder en efficiënter te laten werken (Noordegraaf 2004 in Ridderbos 2011, p. 1). Publieke organisaties moeten zich, met andere woorden, bedrijfsmatiger gaan gedragen. De reikwijdte en invloed van NPM is enorm: de benadering is ingevoerd in vrijwel alle publieke sectoren, wordt in steeds meer landen in de wereld toegepast en door vrijwel alle politieke partijen gesteund (Diefenbach, 2009, p. 892).

2.1.1 Normatieve discussie

Al sinds het begin van de stroming, in de jaren '80, vindt discussie plaats over het wel of niet geschikt zijn van deze bedrijfsmatige inzichten voor de publieke sector.

Verderop in dit theoretisch kader zal een typering van Nieuw Publiek Management worden gegeven, waaruit onder andere de verhoogde aandacht voor 'de klant', voor efficiëntie en voor productiviteit naar voren zal komen. Er zijn natuurlijk voordelen aan deze verhoogde aandacht verbonden. Door de klant voortaan te beschouwen als individu met eigen wensen en noden, worden klanten niet meer allemaal hetzelfde behandeld, maar wordt bij elke klant gekeken naar wat hij of zij nodig heeft. In de zorg kan in dit verband gekeken worden naar de zorgzwaartepakketten, die in de inleiding van dit onderzoeksrapport al kort zijn toegelicht. Aan de hand van deze pakketten kan 'zorg op maat' geleverd worden.

Een verhoogde aandacht voor efficiëntie zorgt er bovendien voor dat publieke diensten in de toekomst ook nog betaalbaar blijven en dat de overheid niet onnodig geld hoeft uit te geven aan inefficiënt functionerende diensten.

Naast deze klantgerichtheid en aandacht voor efficiëntie komt NPM met haar prestatiemetingen ook tegemoet aan de verhoogde eisen voor transparantie die tegenwoordig gelden.

Deze en andere voordelen – want deze opsomming is zeker niet volledig – hebben bijgedragen aan het huidige functioneren van publieke diensten, inclusief de verpleeghuiszorg.

Er zijn echter ook nadelen verbonden aan het Nieuw Publiek Management. Diefenbach – wiens typering van NPM aan de hand van vijf 'core elements' in dit onderzoek gehanteerd zal worden – is een fervent criticus van de stroming, getuigende uit de titel van zijn artikel: *New Public Management in Public Sector organizations: the dark side of managerialistic 'enlightenment'* (Diefenbach, 2009). Als het bijvoorbeeld gaat om efficiëntiemaatregelen stelt hij dat positieve effecten van efficiëntiemaatregelen vaak vooral te zien zijn in relatie tot kwantitatieve, meetbare facetten binnen de organisatie. Een grote aandacht voor efficiëntie heeft daarom als gevolg dat de kwalitatieve, moeilijk meetbare aspecten van dienstverlening

– in dit onderzoek, de geboden zorg – over het hoofd worden gezien (Diefenbach, 2009, p. 896). Daar voegt hij aan toe dat, omdat de geboden diensten in de publieke sector vaak kwalitatief van aard zijn, het moeilijk is om een zogenaamde ‘bottom line’ vast te stellen als het gaat om kostenbesparing. De kwaliteit die men minimaal wil bieden wordt grotendeels bepaald door moeilijk meetbare aspecten, waardoor kostenbesparing ertoe kan leiden dat onverhoopt toch deze ‘bottom line’ wordt overschreden (Diefenbach, 2009, p. 897). In een citaat van David Marquand worden de morele bezwaren tegen Nieuw Publiek Management krachtig samengevat:

“The language of buyer and seller, producer and consumer, does not belong in the public domain; nor do the relationships which that language implies. Doctors and nurses do not ‘sell’ medical services; students are not ‘customers’ of their teachers; policemen and policewomen do not ‘produce’ public order. The attempt to force these relationships into a market model undermines the service ethic, degrades the institutions that embody it and robs the notion of common citizenship of part of its meaning” (David Marquand, in: Apple, 2005, p. 18).

In dit onderzoek wordt kritisch gekeken naar de ontwikkeling van het Nieuw Publiek Management in de zorg. Er wordt niet op voorhand van uitgegaan dat deze ontwikkeling een positieve invloed heeft gehad op de geboden zorg. Ook wordt de stroming op voorhand zeker niet afgeschreven. Wat in dit onderzoek voorop staat is het perspectief van het personeel op de werkvloer met betrekking tot deze ontwikkelingen. Het is dit perspectief dat uiteindelijk naar voren zal komen in de resultaten, en aan de hand waarvan vervolgens gekeken kan worden naar welke normatieve argumenten met betrekking tot NPM een rol spelen in de hier onderzochte casus.

2.1.2 Vijf kernelementen van Nieuw Publiek Management

Hoewel definities van NPM in verschillende literatuur gegeven worden, lijkt er een gebrek te zijn aan systematische en begrijpelijke uitwerkingen van de voornaamste veronderstellingen en elementen van NPM (Diefenbach, 2009, p. 893). Diefenbach doet hier vervolgens zelf een poging toe. Hij stelt op basis van eerder onderzoek dat NPM bestaat uit vijf ‘core elements’ of ‘kernelementen’ (p. 893):

1. Business environment and strategic objectives;
2. Organizational structures and processes;
3. Performance management and measurement systems;
4. Management and managers;
5. Employees and corporate culture.

De typering van NPM in vijf kernelementen zoals Diefenbach die geeft, is niet de enige poging is om NPM te typeren. Pollit (1995) stelt bijvoorbeeld dat NPM acht componenten heeft en Hood (1991) heeft het over zeven ‘doctrines’ (zie Doessel et al, 2009, p. 462). Hoewel beide auteurs andere accenten leggen dan Diefenbach en hun ‘elementen’ van NPM anders verwoorden, zijn er grote overeenkomsten aan te wijzen. Beide noemen bijvoorbeeld net als Diefenbach efficiëntie, marktwerking, performance management en het streven naar plattere organisaties als kenmerken van het Nieuw Publiek Management (Hood, 1991, p. 4-5 en Pollitt, 1995, p. 134). Toch is ervoor gekozen in dit onderzoek de indeling van Diefenbach te hanteren. Ten eerste omdat dit – in tegenstelling tot de typering van Pollitt en Hood – een zeer recente poging tot typering van het Nieuw Publiek Management betreft, waardoor ook ontwikkelingen in de afgelopen vijftien jaar meegenomen hebben kunnen worden. Daarnaast besteedt Diefenbach naast het beschrijven van NPM ook veel aandacht aan de mogelijke

nadelige aspecten en risico's van de stroming, wat een interessante aanvulling vormt op de gegeven beschrijving.

Al met al dient het Nieuw Publiek Management niet beschouwd te worden als eenduidige term. Ook Mike Dent et al (2004) geven dit aan. Zij stellen dat NPM in de praktijk geen “unified sets of practices” is, maar per sector en ook binnen sectoren anders tot uiting komt (p. 1). De beschrijving van NPM aan de hand van vijf kernelementen is daarmee een ideaaltypische beschrijving en is in dit onderzoek ook als zodanig gebruikt. Er wordt dus niet verondersteld dat deze elementen in dit onderzoek letterlijk zo worden aangetroffen. De indeling van Diefenbach is gekozen als abstract uitgangspunt, die de verschillende theoretische aspecten van het Nieuw Publiek Management uiteenzet. Hoe de praktijk in elkaar zit, zal echter blijken aan de hand van de praktijk en niet aan de hand van dit kader.

In de beschrijving van NPM die hieronder wordt gegeven, staan de vijf kernelementen zoals Diefenbach deze formuleert, centraal. Binnen de kernelementen zal zoveel mogelijk worden aangegeven waar dit onderzoek zich vooral op focust.

1. Business environment and strategic objectives

Diefenbach (2009, p. 894) stelt dat NPM voortkomt uit een besef van toenemende druk en competitie vanuit de omgeving. Organisaties in de publieke sector “must change to fit to ‘the new spirit of capitalism’”(term afkomstig uit Chiapello and Fairclough, 2002 ,p. 186).

NPM wordt daarbij gezien als ‘historical inevitability (Diefenbach, 2009, p. 895). In een ander artikel verwijst Diefenbach hierbij naar het bekende TINA principe, geïntroduceerd door Margaret Thatcher: ‘There Is No Other Alternative’ (Diefenbach, 2007, p. 129). Oftewel, organisaties in de publieke sector *moeten* veranderen in de lijn van Nieuw Publiek Management als zij succesvol willen blijven. Er is simpelweg geen andere keuze.

NPM heeft daarbij drie strategische externe doelen, te weten een sterke marktorientatie, klantorientatie en stakeholderorientatie. De laatste twee betekenen simpelweg een verhoogde aandacht voor respectievelijk het perspectief van de klant en dat van de stakeholder. Marktorientatie kan beschreven worden als “the ethical change in governance from the traditional principle of public welfare to the commercial norm of value-for-money” (Haque 1999, p. 469 in Diefenbach, 2009, p. 895).

Interne strategische doelen die vaak genoemd worden in het discours over NPM zijn verhoogde efficiëntie, effectiviteit en productiviteit, en kosteneffectiviteit, waarbij de laatste vaak neerkomt op kostenbesparing (Diefenbach, 2009, p. 894-895). Zowel interne als externe doelen zijn in dit onderzoek meegenomen. Welke van deze doelen relevant zijn op de werkvloer van de in dit onderzoek onderzochte verpleegafdeling, is gedurende de uitvoering van het onderzoek naar voren gekomen. In de inleiding van het resultaten hoofdstuk zal hier verder op worden ingegaan.

2. Organizational structures and processes

Nieuw Publiek Management gaat niet alleen over de strategische doelen die organisaties nastreven, maar ook over de bijbehorende veranderingen in de structuur en processen binnen de organisatie. Volgens de voorstanders van NPM gaat het om het creëren van meer flexibele organisaties met minder hiërarchie. Processen dienen te zorgen voor meer samenwerking binnen de organisatie over grenzen (van bijvoorbeeld afdelingen) heen, snellere besluitvorming en snellere realisatie van projecten (Diefenbach, 2009, p. 897).

Marja Gastelaars heeft het in dit verband over zogenaamde ‘managementsystemen’. Volgens haar worden managementsystemen veelal in organisaties doorgevoerd vanwege ontwikkelingen die zich buiten de organisatie zelf afspelen. Zo ook de managementsystemen die zijn afgeleid uit het Nieuw Publiek Management (Gastelaars, 2011).

In dit onderzoek wordt juist op deze managementsystemen gefocust. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het belang van klantgerichtheid, efficiënt werken en de rol van de manager. In plaats van te focussen op hoe deze systemen in de organisatie terecht komen of hoe ze door de organisatie worden ingevoerd, zal echter worden gekeken naar deze systemen als 'systemen in gebruik'. Het gaat er hierbij om hoe er vanuit het gezichtspunt van onderop, dat wil zeggen vanuit de alledaagse uitvoering van de primaire processen die de kern vormen van publieke organisaties, gekeken kan worden naar deze systemen (Gastelaars, 2011, p. 6).

3. Performance management and measurement systems

Hoewel in de publieke sector altijd al wel een bepaalde mate van performance management aanwezig was, heeft de ontwikkeling van NPM ervoor gezorgd dat een heel aantal nieuwe 'measurement systems' op het gebied van auditing, controle, regulering, assessment, inspectie en evaluatie werden doorgevoerd. Diefenbach geeft de voordelen van deze measurement systems als volgt aan: "To systematically, regularly and comprehensively capture, measure, monitor and assess crucial aspects of organizational and individual performance will lead to positive consequences such as increased efficiency, productivity and quality, higher performance and motivation" (2009, p. 899).

Naast deze voordelen, komen deze vormen van het meten van performance ook tegemoet aan de hoge eisen die tegenwoordig gelden wat betreft verantwoording door publieke managers. In Schillemans et al (2011, p. 1) wordt in dit verband gesproken van het web van verantwoordingsrelaties waar publieke managers zich in bevinden.

Net als in het geval van organizational structures and processes richt dit onderzoek zich wederom niet zozeer op waar de vormen van performance management en measurement systems vandaan komen of door wie ze worden doorgevoerd en op welke manier, maar hoe het personeel op de werkvloer deze systemen ervaart in het dagelijkse werk en wat dit voor gevolgen heeft voor de door hun geboden zorg.

4. Management and Managers

Diefenbach beschrijft dit kernelement van NPM als volgt: "establishment of a 'management culture': management is defined as a separate and distinct organizational function, creation of (new types of) managerial posts and positions, emphasizing the primacy of management compared to all other activities and competencies" (Diefenbach, 2009, p. 894).

Margo Trappenburg (2011) presenteert deze ontwikkeling in haar hoofdstuk over Managers en Professionals als een deels problematische ontwikkeling. "Enige registratie, planning, coördinatie en controle is noodzakelijk. Het probleem is dat managers en ook bestuurskundigen maar zelden nadenken over de grenzen daarvan" (p. 13). Managers vertegenwoordigen daarbij volgens haar drie maatschappelijke ontwikkelingen, te weten de democratiseringsgolf – waarbij de positie van de burger ten opzichte van de professional versterkt diende te worden – de bezuinigingsgolf – die tegelijk als kwaliteitsverbetering werd gepresenteerd – en de vermarktinggolf – organisaties in de publieke sector moesten 'bedrijfsmatiger' gaan werken (Trappenburg, 2011). Veel van deze punten worden als strijdig ervaren met de professionele ideologie van mensen op de werkvloer (Trappenburg, 2011, p. 9). Het probleem is daarbij verder dat managers de discussie over de grenzen van hun vak nog niet hebben gevoerd (p. 13).

Interessant in dit verband is dat in dit onderzoek juist gekeken wordt vanuit het perspectief van het uitvoerend personeel op de werkvloer, en niet vanuit het managementperspectief. Er zal dat onderzocht worden waar Marja Gastelaars in de conclusie van haar hoofdstuk over managementsystemen toe oproept: naar de 'inbedding' van systemen in het dagelijks werk van de organisaties (Gastelaars, 2011, p. 11). Het perspectief van het uitvoerend personeel zelf staat daarbij centraal. Dit perspectief wordt

verder uitgewerkt in de paragraaf over de gehanteerde wetenschapsfilosofische benadering binnen de onderzoeksmethode.

5. Employees and corporate culture

Al deze ontwikkelingen hebben een groot effect op werknemers en de 'corporate culture'. Nieuw Publiek Management verbindt zich onder andere aan het Human Resource Management. Paauwe (2004, in Boselie et al, 2011, p. 3) beschrijft het concept van HRM als volgt:

- Human Resources (medewerkers) zijn meer dan economische hulpbronnen
- HRM houdt zich niet alleen bezig met financiële prestaties en prestatieverbetering
- HRM is gericht op de uitwisselingsrelatie tussen de medewerker en de organisatie
- De vormgeving van de arbeidsrelatie vindt plaats in een continu spanningsveld tussen economische waarde en normen & waarden.

Naast deze HRM-concepten hecht Nieuw Publiek Management ook grote waarde aan een nieuwe 'corporate culture' en aan het fenomeen leiderschap.

Er is voor gekozen dit kernelement niet mee te nemen in het onderzoek. Enerzijds sprong dit kernelement niet direct in het oog tijdens de observaties en interviews gedurende de uitvoering van het onderzoek. Anderzijds is er halverwege het onderzoek ook bewust voor gekozen dit kernelement niet verder te onderzoeken, om de behapbaarheid van het onderzoek te garanderen.

2.1.3 Nieuw Publiek Management in dit onderzoek

In bovenstaande paragrafen is een uiteenzetting gegeven van het Nieuw Publiek Management aan de hand van de door Diefenbach geformuleerde vijf kernelementen. Er is bovendien naar voren gekomen dat het Nieuw Publiek Management geen eenduidige term is, hoewel tussen beschrijvingen van verschillende auteurs wel grote overeenkomsten zijn aan te wijzen. De indeling in vijf kernelementen van Diefenbach wordt in dit onderzoek dan ook niet gezien als sluitende omschrijving van het fenomeen Nieuw Publiek Management. Wel zijn de eerste vier kernelementen gebruikt om richting te geven aan de observaties binnen het onderzoek. Met behulp van deze kernelementen is een keuze gemaakt over welke bevindingen onder het Nieuw Publiek Management te scharen, en welke niet. De thema's die in de resultaten worden behandeld zijn dan ook allemaal gebaseerd op één of enkele van de hierboven genoemde eerste vier kernelementen.

2.2 Street-level bureaucrats

In dit onderzoek staat de wijze waarop uitvoerend personeel vormgeeft aan de door hun geboden zorg, voorop, en dan met name in relatie tot de 'systemen in gebruik' rond NPM, die eerder in dit theoretisch kader uitvoerig naar voren zijn gekomen. Waarom is het echter zo relevant te kijken naar de rol van het uitvoerend personeel op een verpleegafdeling? Wat maakt het, dat de wijze waarop zij vormgeven aan de zorg, zo bepalend is voor de uiteindelijke zorg die geboden wordt?

In dit verband is de theorie van Lipsky (2010) rond 'street-level bureaucrats' relevant. Hij beschreef deze mensen als "public service workers who interact directly with citizens in the course of their jobs, and who have substantial discretion in the execution of their work" (Lipsky, 2010, p. 3).

Street-level bureaucrats komen voor in veel verschillende vormen, in verschillende sectoren. Zo zijn ze onder andere te vinden bij de politie, in het onderwijs, in de rechterlijke macht en in de gezondheidszorg. In dit onderzoek wordt het uitvoerend personeel op de werkvloer van een verpleegafdeling beschouwd als street-level bureaucrats. Rousin Isett et al hebben het in dit verband over de "frontline caregivers – the street-level bureaucrats of the health care sector" (2006, p. 217).

2.2.1 Interactie met en invloed op de cliënt

Een kenmerk van de street-level bureaucrat en tevens een reden waarom juist deze groep vaak controversie oproept, is het feit dat ze in directe interactie staan met burgers en een grote impact kunnen hebben op het leven van mensen. Het beleid dat ze uitvoeren wordt vaak als direct en persoonlijk ervaren – in tegenstelling tot meer algemeen en 'ver van het bed' beleid als een programma rond stedelijke vernieuwing (Lipsky, 2010, p. 8). Dit brengt met zich mee dat street-level bureaucrats te maken krijgen met de directe, persoonlijke reacties van cliënten op de beslissingen die zij gemaakt hebben, of dat nu positief of negatief is (Lipsky, 2010, p. 9).

Uitvoerend personeel in de verpleeghuiszorg is verantwoordelijk voor de dagelijkse verzorging en verpleging van cliënten van een afdeling. Zij zijn degenen die de cliënten uit bed halen, hen wassen, hen naar de wc brengen, hen medicijnen geven, voor hun eten zorgen – zij treden, met andere woorden, diep in de privésfeer van de aan hen toevertrouwde cliënten. Hoewel zij, in tegenstelling tot bijvoorbeeld een ambtenaar bij het UWV, niet eenmalige beslissingen met grote impact maken naar de burger toe, is hun totale handelen echter wel van grote invloed op het alledaagse leven van degenen die zij verzorgen. In die zin lijkt de impact die zij kunnen hebben op het leven van burgers van een meer basale aard, maar deze is daarmee niet minder groot.

Ook deze street-level bureaucrats krijgen bovendien te maken met directe, persoonlijke reacties van cliënten op de beslissingen die zij gemaakt hebben. Dit geldt voor zowel de bewoners zelf als familie en vrienden die op bezoek komen.

2.2.2 Het belang van de street-level bureaucrats

Het belang van de street-level bureaucrats is dat het juist de beslissingen zijn van deze mensen, de routines die ze vormen en de methoden die ze uitvinden om met onzekerheden en werkdruk om te gaan, die feitelijk het beleid gaan belichamen (Lipsky, 2010, p. xiii). Vertaald naar de casus van dit onderzoek, zijn het de directe interacties van het uitvoerend personeel – verpleegkundigen, verzorgenden, voedingsassistenten en anderen – met cliënten van de verpleegafdeling, die bepalend zijn voor de zorg die geboden wordt. Als men wil weten hoe bepaalde ontwikkelingen van invloed zijn op de geboden zorg, is het dus niet zozeer van belang de beleidsstukken die horen bij die ontwikkelingen te bestuderen, maar veeleer te kijken naar de wijze waarop het uitvoerend personeel in

het licht van die ontwikkelingen vormgeeft aan haar werk. Juist die vormgeving zal naar de cliënten toe immers de belichaming vormen van het beleid dat de organisatie voorstaat.

2.2.3 De street-level bureaucracy van de zorg – het zorgarrangement

Het is nu duidelijk wat street-level bureaucrats zijn, maar in wat voor organisatie werken de street-level bureaucrats van de zorg nu eigenlijk? Hoewel alle street-level bureaucrats werken binnen dienstverlenende organisaties in de publieke sector, zal een organisatie binnen de zorg een ander soort organisatie zijn dan een organisatie bij bijvoorbeeld de politie of binnen de onderwijssector. Om die reden zal hier kort worden ingegaan op het soort dienstverlenende organisatie dat binnen de zorg kenmerkend is. Marja Gastelaars verwijst naar dit type organisatie als het ‘zorgarrangement’. Zorgarrangementen zijn dienstverlenende organisaties die gekenmerkt worden door vaak zeer langdurige transacties met zeer afhankelijke klanten, waarbij het essentieel is dat ze in principe 7x24 voor de klanten beschikbaar zijn (Gastelaars, 1997, p. 159).

Gastelaars gaat per soort dienstverlenende organisatie ook in op de verhouding van het uitvoerend personeel met de organisatie, op een continuüm tussen inlijving en autonomie (Gastelaars, 1997, p. 81). Aan de basis hiervan staan twee dimensies. Bij de eerste dimensie gaat het om de vraag: zijn de uitvoerenden de ‘unieke dragers’ van een specifiek welomschreven repertoire (bijvoorbeeld een professionele expertise), of heeft de organisatie een doorslaggevende inbreng bij de inhoudelijke definitie van verschillende taken (Gastelaars, 1997, p. 80). Met repertoires wordt in dit verband de verzameling kennis en vaardigheden bedoeld, die onmisbaar mag heten voor de uitvoering van het primaire proces, met speciale aandacht voor de kerntaak van de organisatie (Gastelaars, 1997, p. 74).

De andere dimensie die wordt gehanteerd voor het plaatsen van de verhouding tussen uitvoerend personeel en organisatie op het continuüm tussen inlijving en autonomie, is de discretionaire ruimte die uitvoerenden op het operationele niveau bezitten. Het gaat hier om de vrijheid om in concrete, individuele gevallen zelf te bepalen wat ze doen (Gastelaars, 1997, p. 81).

Gastelaars beschrijft het soort repertoire van de uitvoerenden binnen een zorgarrangement als zijnde een ‘discretionair repertoire’. Een dergelijk repertoire is niet sterk aan de uitvoerenden gebonden, maar de organisatie laat desondanks veel vrijheid aan de uitvoerenden bij het maken van beslissende keuzes in het alledaagse werk (Gastelaars, 1997, p. 83). Juist deze discretionaire ruimte die geboden wordt is kenmerkend voor de street-level bureaucrat.

2.2.4 Street-level bureaucrats en managementsystemen

De notie van het discretionaire repertoire en de discretionaire ruimte die zo kenmerkend is voor de street-level bureaucrat, is met name relevant als men kijkt naar wat Gastelaars (2011) zegt over managementsystemen. Deze systemen worden vaak ontwikkeld buiten de organisatie en binnen de organisatie ingevoerd door de technestructuur, in nauwe samenwerking met de top van de organisatie. Veel van dergelijke managementsystemen worden in verband gebracht met het Nieuw Publiek Management (Gastelaars, 2011, p. 1), welke de focus van dit onderzoek zijn. Het daadwerkelijke effect van deze managementsystemen is echter pas duidelijk wanneer er meer inzicht is in de wijze waarop het personeel op de werkvloer hiermee omgaat. Lipsky heeft het in dit verband over routines en coping mechanisms:

“The analysis of routines developed by street-level bureaucrats must begin with the proposition that they tend to contribute to control over the work environment. This is consistent with perceiving routines as coping behaviors in which the confronting problem is the management of work stress. [..]

Routines could be structured to maximize the achievement of agency objectives. Or they could be structured to maximize responsiveness to clients. No doubt these competing perspectives do account for workers' routines to some degree. However, the extent to which routines are structured to maximize worker control over the work context may measure the extent to which articulated agency policy objectives are difficult to achieve" (Lipsky, 2010, p. 85-86).

Met dit citaat geeft Lipsky aan dat het met name deze routines en coping mechanisms zijn, die het beleid zoals dat wordt ervaren door de cliënten belichamen. Vaak zijn deze routines zo gestructureerd dat ze de controle van de street-level bureaucrat over zijn werk vergroten. Daarbij is het maar de vraag of die routines ook in overeenstemming zijn met het officiële, door de organisatie uitgedragen beleid. In dit verband zal in dit onderzoek vooral gekeken worden naar de 'coping mechanisms' en 'work routines' die het uitvoerend personeel van een verpleegafdeling ontwikkeld heeft om met op NPM gebaseerde managementsystemen om te gaan en naar wat dit betekent voor de wijze waarop de zorg vorm krijgt.

Hierbij is het belangrijk te realiseren dat een deel van de kritiek die geuit wordt op de managementsystemen van NPM, en dan met name op performance management en measurement systems, gaat over de inperking van de discretionaire ruimte van uitvoerend personeel. Volgens Kirkpatrick et al (2005, p. 68,91,161, in Diefenbach, 2009, p. 900) zijn de belangrijkste 'pedagogische' rollen van het Nieuw Publiek Management zelfs de paternalistische sturing en top-down controle van managers. Volgens deze kritiek zou Nieuw Publiek Management leiden tot een vermindering van de discretionaire ruimte van het uitvoerend personeel. Als deze kritiek wordt doorgetrokken, is het mogelijk dat het discretionaire repertoire dat eerder werd genoemd als zo kenmerkend voor het zorgarrangement, onder invloed van de NPM managementsystemen verwordt tot een zogenaamd 'ingelijfd' repertoire, een routinematig repertoire dat bovendien door iedereen aangeleerd kan worden (Gastelaars, 1997, p. 84). Dit laatste betreft natuurlijk een uiterst negatieve kijk op de invloed van NPM op de discretionaire ruimte van het uitvoerend personeel en of deze realistisch is valt te betwijfelen. Wel is het duidelijk dat uit NPM afgeleide managementsystemen op gespannen voet kunnen staan met de discretionaire ruimte van het personeel.

2.2.5 Street-level bureaucrats in dit onderzoek

De notie van de 'street-level bureaucrat' is in dit onderzoek ten eerste gebruikt om duidelijk te maken waarom het zo relevant is te kijken naar het fenomeen van Nieuw Publiek Management vanuit het lokale perspectief van het uitvoerend personeel. Juist omdat deze mensen een bepaalde mate van discretionaire ruimte bezitten, is de wijze waarop zij vormgeven aan de door hun geboden zorg zo van belang. De theorie over de street-level bureaucrat vergroot daarmee de relevantie van dit onderzoek. Daarnaast is de theorie ook gebruikt bij het verder interpreteren van de onderzoeksresultaten. Zo zijn in de resultaten uiteindelijk een aantal *coping mechanisms* te onderscheiden, en komt ook het begrip *discretionaire ruimte* terug. Op de keuze voor het hanteren van een lokaal perspectief zal in de onderzoeksmethode worden teruggekomen.

Hoofdstuk 3 - Onderzoeksmethode

In dit gedeelte van het onderzoeksrapport zal worden ingegaan op de methode die in dit onderzoek is gehanteerd. Om te beginnen zal de wetenschapsfilosofische benadering geschetst worden waar in dit onderzoek vanuit is gegaan. Vervolgens zullen de hieruit afgeleide artefacten taal, objecten en handelingen worden gepresenteerd, die zijn gebruikt als richtlijn tijdens het uitvoerende gedeelte van het onderzoek. Vervolgens zal een uitleg worden gegeven van de verschillende wijzen van dataverzameling die gehanteerd zijn. Er zal worden afgesloten met een drietal paragrafen over respectievelijk de casuskeuze en verantwoording daarvan, de analysemethode en de anonimiteit van de onderzoeksorganisatie.

3.1 Wetenschapsfilosofische benadering

Aan dit onderzoek liggen een aantal specifieke veronderstellingen ten grondslag. Deze veronderstellingen zijn van grote invloed geweest op de wijze waarop het onderzoek heeft vorm gekregen. Om die reden zal hier de gehanteerde wetenschapsfilosofische benadering uiteengezet worden.

3.1.1. Local/emergent vs. elite/ a priori

Er is voor gekozen in dit onderzoek een interpretatieve benadering te gebruiken. Om te verduidelijken wat hier in de praktijk mee bedoeld wordt is de dimensie local/emergent vs. elite/a priori, zoals Deetz (1996) deze introduceert, een goed uitgangspunt. Deze dimensie adresseert waar en op welke manier onderzoeksconcepten ontstaan. In de positivistische of normatieve traditie, die zich aan de elite/a priori kant van de dimensie bevindt, worden deze concepten toegepast *op* de leden van een organisatie die onderzocht wordt. In de interpretatieve benadering, die zich aan de local/emergent kant van de dimensie bevindt, worden concepten ontwikkeld in samenwerking *met* de leden van de onderzochte organisatie (Deetz, 1996, p. 195).

Deetz ziet dit onderscheid vooral op een linguïstische manier:

“The elite/ a priori pole draws attention to the tendency in some types of research programs to privilege the particular language system of the researcher and the expertise of the research community as well as hold that language system constant throughout the research process. [...] In most cases these research approaches follow an enlightenment hope for producing rational knowledge not constrained by tradition or particular belief systems of the researcher or researched.

[...]

The local/emergent pole draws attention to researchers who work with an open language system and produce a form of knowledge with less lofty claims” (p. 196).

Met andere woorden, daar waar de positivistische en normatieve tradities vooral de kennis van de onderzoeker centraal stellen, probeert de interpretatieve benadering de lokale kennis van de onderzochte groep te begrijpen. Belangrijk hier op te merken is dat Deetz de polen local/emergent en elite/a priori en de daaronder vallende benaderingen niet ziet als soorten benaderingen die fundamenteel van elkaar gescheiden zijn. Het zijn in die zin geen paradigma's zoals Burrell & Morgan (1979) hun vier benaderingen wel noemen. Eerder zijn het verschillende oriëntaties op organisaties, op hoe mensen en gebeurtenissen binnen organisaties geplaatst kunnen worden, en op de manier waarop daarover gerapporteerd kan worden (Deetz, 1996, 198).

3.1.2. De interpretatieve benadering volgens Yanow

Het feit dat lokale kennis centraal staat bij de interpretatieve benadering, is echter nog geen volledige beschrijving van deze manier van kijken naar en kennis verzamelen over de wereld. Yanow (1996) contrasteert de interpretatieve benadering met de positivistische benadering op de volgende wijze:

“An interpretative approach to the human, or social, world shifts the focus from discovering a set of universal laws about objective, sense-based facts to the human capacity for making and communicating meaning” (p. 5). Kennis over de wereld wordt hiermee dus subjectief.

Yanow beschrijft de interpretatieve beleidsanalyse als een benadering die focust op de betekenissen van beleid – op de waarden, gevoelens en overtuigingen die daarmee uitgedrukt worden, en op de processen waarmee die betekenissen gecommuniceerd worden en “gelezen” door verschillende publieken (p. 8-9). In dit onderzoek gaat het niet zozeer om beleid als wel om het gedrag van uitvoerend personeel op de werkvloer met betrekking tot beleid – met name met betrekking tot op NPM gebaseerde managementsystemen. De interpretatieve benadering is bij uitstek geschikt voor een dergelijke onderzoeksfocus, omdat als we het gedrag van uitvoerend personeel op een verpleegafdeling willen begrijpen, het van belang is hun betekenis achter dat gedrag te begrijpen. De interpretatieve benadering richt zich specifiek op deze lokale kennis.

3.1.3. De rol van de onderzoeker

Voordat wordt overgegaan tot het volgende gedeelte binnen deze onderzoeksmethode nog een korte opmerking over de rol die een onderzoeker volgens de interpretatieve benadering speelt in een onderzoek. Die rol is namelijk anders dan in de klassieke positivistische benadering de gewoonte is. In die benadering wordt gestreefd naar het formuleren van wetenschappelijke theorieën die “op een fundament van feiten berusten die door theorievrije waarneming zijn verkregen” (Koningsveld, 2006, p. 34). In de interpretatieve benadering wordt theorievrije waarneming echter als onmogelijkheid gezien. “Interpretive approaches contest the possibility of neutral, unbiased observation. Prior experience, education, training, and so forth constitute the ‘frame’ or ‘lens’ through which one sees the world and makes sense of what is seen.” (Yanow, 1996, p. 6). In dit onderzoek wordt dan ook erkend dat de onderzoeker zelf ervaringen en kennis meeneemt, die de observaties kunnen beïnvloeden. Om die reden is het van belang te vermelden dat de onderzoeker zelf al een aantal jaar als invalkracht op een verpleegafdeling werkt. Het is onvermijdelijk dat ze de kennis die ze daar heeft opgedaan mee zal nemen in haar interpretaties van de afdeling waarbinnen dit onderzoek plaatsvindt. Vergelijkingen met de afdeling waar ze zelf werkt worden vrijwel automatisch gemaakt. In zoverre dat dit gevolgen heeft voor de resultaten van dit onderzoek zal de onderzoeker hier, met name via de fieldnotes, zo goed mogelijk verantwoording over afleggen.

3.2 Symbolische artefacten

Nu duidelijk is wat de interpretatieve benadering inhoudt, is het van belang dieper in te gaan op de wijze waarop kennis over deze wereld volgens deze benadering opgedaan kan worden. Het is immers één ding om te erkennen dat betekenissen achter bepaald gedrag – onderliggende waarden, overtuigingen en gevoelens – van belang zijn, maar hoe kunnen die onderliggende betekenissen onderzocht worden? Hoewel mensen wel diepere overtuigingen hebben, uiten ze deze meestal niet expliciet. Als ze dat wel doen is het bovendien maar de vraag of het inderdaad de overtuigingen zijn op basis waarvan ze handelen, en niet de overtuigingen die ze denken te hebben, of waarvan ze willen dat andere personen denken dat het hun overtuigingen zijn.

Toch hebben we geleerd de overtuigingen en betekenissen van anderen te herkennen in bepaalde contexten. “We know – because we have learned through socialization and other forms of teaching – how to interpret the meanings of artificial symbols in their contexts” (Yanow, 1996, p. 11). Yanow stelt daarbij dat alle taal, objecten en handelingen potentiële dragers zijn van betekenissen. Deze drie “artefacten” zijn de concrete manifestatie of expressie van de meer abstracte waarde, overtuiging, gevoel of betekenis (p. 10). Belangrijk hierbij is dat al deze kennis contextgebonden en tijdelijk is – in schril contrast met de generaliseerbaarheid en eeuwige geldigheid die het positivisme zo kenmerken (p. 10-11).

In dit onderzoek zal gekeken worden naar de onderliggende waarden, overtuigingen, betekenissen en gevoelens van uitvoerend personeel op een verpleegafdeling, met betrekking tot ontwikkelingen binnen het kader van Nieuw Publiek Management en het effect van die ontwikkelingen op de door hen geboden zorg. Om die waarden te kunnen waarnemen, zal gekeken worden naar de taal die ze uiten, de objecten die zich in hun werkomgeving bevinden en de handelingen die ze verrichten. Hoe dit precies zal gebeuren, wordt in het vervolg van deze onderzoeksmethode verder uitgewerkt. Er kan gesteld worden dat in dit onderzoek een *interpretive cultural perspective* wordt gehanteerd. Yanow beschrijft deze, in een ander stuk, als volgt:

“Taking an interpretive cultural perspective means a focus on:

- collectives
- and their acts (including interactions)
- and the objects that are the focus of these acts
- and the language used in these acts,
- together with the site-specific meanings of these artifacts to the actors in the situation
- as well as the site- (or field-) based set of interpretive methods designed to access and analyze these data.” (Yanow, 2000, p. 251)

In de komende paragrafen zal dieper ingegaan worden op de precieze betekenis van de drie artefacten taal, objecten en handelingen. Het zijn deze artefacten die richting hebben gegeven aan de waarnemingen van de onderzoeker in het onderzoek.

3.2.1 Taal

Yanow besteedt als het gaat over taal veel aandacht aan hoe taal symbolisch betekenissen over kan brengen. Metaforen nemen hierbij een centrale plaats in. Zij beschrijft een metafoor als “the juxtaposition of two superficially unlike elements in a single context, where the separately understood meanings of both interact to create a new perception of each, and especially of the focus of the metaphor” (Yanow, 1996, p. 132). Zij voegt hier aan toe dat metaforen niet waar of onwaar zijn, maar

eerder onze visie en gedachten een bepaalde richting op sturen. Metaforen leiden tot een bepaalde perceptie van een situatie, en suggereren ook hoe daarop gehandeld zou moeten worden (p. 133). Stone (2002) beaamt dit: “On the surface, they [metaforen] simply draw a comparison between one thing and another, but in a more subtle way they usually imply a whole narrative story and a prescription for action” (p. 148).

Metaforen kunnen daarbij beschrijvend werken, door een model te vormen *van* de werkelijkheid. Ze kunnen echter ook een vormend effect hebben op de werkelijkheid, en worden zo in feite een model *voor* de werkelijkheid. Dit is volgens Yanow de kracht van metaforen (p. 134). “Metaphors have tremendous power...to give live and meaning to what was formerly perceived only dimly and imprecisely” (Bennis, 1972, in Yanow, 1996, p. 149). In dit onderzoek zal enerzijds gelet worden op deze metaforische werking van taal. Anderzijds is het natuurlijk ook zo dat mensen – uitvoerend personeel op een verpleegafdeling niet uitgezonderd – soms expliciet hun gedachten en meningen uitspreken. Ook deze informatie zal worden meegenomen in het onderzoek.

3.2.2 Objecten

Met ‘objecten’ wordt verwezen naar fysieke artefacten. Daarbij kan gedacht worden aan een gebouw, de inrichting, de wijze waarop mensen zich kleden, de hulpmiddelen die ze gebruiken bij het doen van hun werk, en dergelijke. Dergelijke objecten kunnen een manier zijn voor zowel organisatie als individuen om betekenissen uit te dragen (Yanow, 1996, p. 156-157). Yanow gaat hierbij vooral in op de zogenaamde ‘setting’ waarbinnen interactie plaatsvindt: het gebouw en de bijbehorende inrichting. In theatrale termen zou dit het ‘decor’ genoemd worden.

Deze setting draagt op twee manieren betekenissen over. Met *substantive symbolism* worden de betekenissen bedoeld die duidelijk worden als men kijkt naar de setting op zichzelf. Het gebruik van marmer en dure houtsoorten symboliseert bijvoorbeeld rijkdom. Met *enacted symbolism* wordt de symbolische werking van de setting bedoeld die duidelijk wordt gedurende de interactie die mensen hebben met de setting (Yanow, 1996, p. 157-158). Het gaat hierbij om hoe mensen de setting *gebruiken*. In het onderzoek zal zowel naar substantive symbolism – wat zegt het soort inrichting over hoe men vormgeeft aan de zorg – als naar enacted symbolism – wat zegt de wijze waarop men de setting gebruikt over hoe men vormgeeft aan de zorg – worden gekeken.

3.2.3. Handelingen

Met handelingen verwijst Yanow met name naar symbolische handelingen op groepsniveau, die vaak bestaan uit gereguleerde, herhaalde acties. In het geval van dit onderzoek kan wat dit betreft bijvoorbeeld gedacht worden aan de elke dag weer herhaalde acties met betrekking tot het uit bed halen en verzorgen van het eten voor de cliënten. In de praktijk is dit artefact moeilijk te onderscheiden van taal en objecten, omdat veel handelingen tevens bestaan uit het gebruik van taal en objecten. Er vindt dus een zekere overlap plaats. Yanow verwoordt dit als volgt: “Although it may be analytically neat to separate them, language and objects do not always work alone. They are often mutually influencing and mutually interactive, and they do this also through human acts [waarbij acts = handelingen]” (1996, p. 188).

Naast de hierboven genoemde rituelen vallen ook ‘mythen’ onder de categorie handelingen die zij bespreekt. Een mythe is een “narrative created and believed by a group of people which diverts attention from a puzzling part of their reality” (Yanow, 1996, p. 191). Mythes, met andere woorden, zijn verhalen die binnen een groep zijn ontstaan, om de aandacht af te leiden van een ingewikkelde realiteit. Yanow noemt vier elementen van een mythe (Yanow, 1996, p. 191-192). Ten eerste hebben mythes een verhalende vorm. De taal die erbij gebruikt wordt is niet expliciet overtuigend. Mythes zijn geen logische

veronderstellingen, noch retorische argumenten. “Myths are matter-of-fact statements, but they are immune to ‘factual attack’ (Cuthbertson, 1975, in Yanow, 1996, p. 191). Mythes zijn bovendien sociale constructies die specifiek zijn voor een bepaalde tijd en plaats, in een bepaalde cultuur. Dit betekent dat eventuele mythes die aanwezig zijn op de verpleegafdeling waar dit onderzoek zich op focust, specifiek zijn voor die verpleegafdeling op dat moment in de tijd. In de toekomst kunnen mythes weer verdwijnen en andere mythes daar wellicht voor in de plaats komen.

Een derde element van een mythe is het feit dat deze worden *geloofd*. “The explanations they provide, the concepts they express, are reality for those who subscribe to them” (Yanow, 1996, p. 192). Tot slot kenmerken mythes zich doordat zij vaak gevonden worden wanneer bepaald beleid – bijvoorbeeld beleid gestoeld op het Nieuw Publiek Management – onverenigbare waarden bevat. Dit zijn waarden die beide even belangrijk worden gevonden maar onverenigbare principes zijn, die binnen één beleid of ‘practice’ van een organisatie worden samengenomen.

In dit onderzoek zal enerzijds gekeken worden naar eventuele ‘mythes’ die het uitvoerend personeel wellicht hanteert. Anderzijds zal er ook in algemenere zin naar de handelingen van dit personeel worden gekeken. Immers, niet achter elke handeling zit een mythe, maar dat betekent absoluut niet dat die handeling niet iets zegt over de betekenis die het uitvoerend personeel hecht aan bepaalde ontwikkelingen en de gevolgen hiervan op de zorg die zij bieden. Tot slot zal ook gekeken worden naar eventuele tegenstellingen in de taal die mensen uiten en de handelingen die ze vervolgens verrichten. Zoals eerder immers al werd gesteld, handelen mensen soms anders dan dat ze zelf zeggen.

3.3 Wijze van dataverzameling

3.3.1 Open onderzoeksprocedure

In dit onderzoek is een open onderzoeksprocedure gehanteerd. Omdat het doel van dit onderzoek is om het lokale perspectief (het *emic perspective* of *inner perspective*) van het uitvoerend personeel op een verpleegafdeling te begrijpen, is het niet mogelijk geweest een van tevoren uitgestippeld onderzoeksverloop te formuleren: “Kenmerkend voor de meeste dataverzamelmethode[n] [bij kwalitatief of interpretatief onderzoek] is dat de uitvoering niet geheel van tevoren in het onderzoeksplan is vast te leggen. Dat komt omdat veel afhangt van wat er zich tijdens het onderzoek in het veld afspeelt” (Boeije, 2005, p. 33). De hieronder uitgewerkte wijze van dataverzameling is dus tot stand gekomen gedurende het onderzoeksproces.

Deze open onderzoeksprocedure geldt overigens niet alleen voor de onderzoeksmethode, maar ook voor de wetenschappelijke theorieën die in dit onderzoek worden gebruikt. Ook het eerder in dit rapport geïntroduceerde theoretische kader is gedurende het onderzoek geen vaststaand kader geweest, maar heeft zich in de loop van het onderzoeksproces steeds verder ontwikkeld. Kenmerk van een local/emergent benadering is dat “the theoretical vocabulary carried into the research activity is often considered by the researcher as a first cut or guide to getting started, constantly open to new meanings, translations, and redifferentiation based on interaction in the research process” (Deetz, 1996, p. 196).

3.3.2. Triangulatie

In dit onderzoek zal gebruik worden gemaakt van methodische triangulatie. Met triangulatie wordt bedoeld dat er metingen worden verricht vanuit verschillende invalshoeken (Boeije, 2005, p. 152). In de praktijk zal dit neerkomen op verschillende vormen van dataverzameling. Er zal gebruik worden gemaakt van (participerende) observatie en interviews. Daarnaast is bij het verwerken van de resultaten een beperkt aantal documenten bestudeerd.

Hierbij wordt verondersteld dat bijvoorbeeld interviewgegevens andere elementen van een verschijnsel doen oplichten dan het waarnemen van gedrag door observaties (Boeije, 2005, p. 152).

1. Observaties

In het onderzoek is een grote rol weggelegd voor observaties. Deze nemen de vorm aan van participerende observatie. Deze vorm van observeren kan beschreven worden als “het proces waarin een onderzoeker een veelzijdige en relatief lange relatie met een gemeenschap tot stand brengt en onderhoudt in een natuurlijke setting met het doel wetenschappelijke kennis over die gemeenschap te ontwikkelen” (Strauss, 1987, in Boeije, 2005, p. 55). Een kanttekening die hierbij geplaatst moet worden, is dat van een ‘langdurige’ relatie met de gemeenschap in dit onderzoek maar in beperkte mate sprake is geweest, omdat voor het tot stand komen van deze scriptie slechts een beperkte tijd beschikbaar is gesteld. Wel is geprobeerd zoveel mogelijk op de verpleegafdeling aanwezig te zijn.

Concreet betekent dit dat ik in totaal twaalf dagen op de verpleegafdeling aanwezig ben geweest, waarbij ik als vrijwillige hulp in de huiskamer heb bijgedragen aan de werkzaamheden van de daar aanwezige hostess of voedingsassistente. Dit houdt in dat ik heb geholpen bij het verzorgen van het eten en drinken van de bewoners, bij het afruimen en schoonmaken van de vuile vaat en andere dergelijke werkzaamheden. Daarnaast is een deel van de tijd op de afdeling gependend aan het maken van aantekeningen van hetgeen werd waargenomen. Daarbij is geprobeerd een gewogen afweging te maken tussen participeren enerzijds en observeren anderzijds. Er is bewust voor gekozen gedurende het

gehele onderzoek te blijven participeren op de afdeling, omdat ik het idee had dat dit ervoor zorgde dat de onderzochten op die manier sneller geneigd waren hun ervaringen met mij te delen en ik me ook beter in hun ervaringen kon verplaatsen: twee belangrijke afwegingen die bij participerende observaties gemaakt moeten worden (Boeijs, 2005, p. 55).

Gedurende de participerende observaties ben ik zoveel mogelijk open geweest over mijn intenties. Dit houdt in dat het uitvoerend personeel op de hoogte was van het feit dat er door mij onderzoek gedaan werd en dat ik dus een deel van mijn tijd besteedde aan het opschrijven van wat er gebeurde.

De observaties zullen wat betreft alle drie de artefacten – taal, objecten en handelingen – inzichten verschaffen.

2. Interviews

Hoewel participerende observatie de belangrijkste manier van dataverzameling is in dit onderzoek, werd deze aangevuld met een aantal informele interviews. Tijdens het observeren gebeurden zo nu en dan interessante zaken, die voor dit onderzoek relevant zijn. Bovendien werden er soms dingen gezegd waar ik ten behoeve van het onderzoek graag meer over zou willen weten. Op het moment zelf was hier vaak geen gelegenheid voor, aangezien de werkzaamheden op de afdeling gewoon doorgingen. Om die reden zijn een vijftal interviews afgenomen, waarbij dieper is ingegaan op dergelijke interessante bevindingen en opgekomen vragen. Daarnaast is tijdens interviews meer informatie verkregen over bijvoorbeeld de geschiedenis van de afdeling en andere voor dit onderzoek relevante context, zaken die niet terug te vinden zijn in documenten noch tijdens de observaties direct naar boven kwamen.

Bijkomend voordeel van de interviews is dat deze gesprekken zijn opgenomen, wat de betrouwbaarheid ten goede komt. Deze toevoeging op het participerend observeren vormt, met andere woorden, een mogelijkheid tot verdere verdieping van het onderzoek en daarmee ook tot een meer gedegen beantwoording van de onderzoeksvraag.

De interviews waren ongestructureerd van aard, om zoveel mogelijk ruimte te geven aan de lokale kennis van de respondent en daarmee ook aan nieuwe, interessante bevindingen. Er werden per interview van tevoren een aantal onderwerpen geformuleerd die besproken konden worden tijdens het interview, maar dit waren slechts richtlijnen die het gesprek konden sturen en geen officiële topics die één voor één afgehandeld dienden te worden. De interviews hebben zo meer de vorm aangenomen van een informeel gesprek.

Er zijn uiteindelijk drie interviews afgenomen met zogenaamde ‘eerst verantwoordelijk verzorgenden’ (EVV’ers), welke elk het eerste aanspreekpunt zijn voor een aantal bewoners. Er is voor gekozen juist deze mensen te interviewen, omdat een groot deel van hun werkzaamheden niet zichtbaar waren gedurende de observaties, die met name in de huiskamer plaatsvonden. Interviews konden dit gebrek aan inzicht wegnemen. Daarnaast is er één interview afgenomen met een gediplomeerd verzorgende naar aanleiding van een aantal situaties op de werkvloer. Tot slot is ook de afdelingsmanager geïnterviewd, met name om verdere verdieping op het gebied van het thema ‘de rol van het management’ mogelijk te maken.

3.3.3 Verantwoording casuskeuze

Er is in dit onderzoek voor gekozen om één verpleegafdeling te onderzoeken. Deze keuze voor slechts één casus als focus van het onderzoek heeft te maken met de mate waarin het wenselijk wordt geacht diepgaand op het onderwerp in te kunnen gaan – zeker met een dergelijke wetenschapsfilosofische benadering en onderzoeksmethode. In combinatie met het tijdsbestek waarbinnen dit onderzoek plaats

kon vinden, was het realistisch te kiezen voor één casus. Daar komt nog bij dat het onderzoeken van twee of meer casussen niet zozeer een meerwaarde was geweest, omdat het vergelijken van verschillende vormen van lokale kennis niet zozeer een doel van dit onderzoek is.

Het onderzoek heeft plaatsgevonden op een PG-afdeling met 24 bedden in de provincie Utrecht. PG staat hierbij voor ‘psychogeriatrisch’, wat inhoudt dat de bewoners van de afdeling te maken hebben met een zekere mate van geestelijke beperking, bijvoorbeeld Alzheimer. Er is voor een PG-afdeling gekozen omdat juist bij deze doelgroep sprake is van een enorm hoge mate van institutionalisering en hun afhankelijkheid van het uitvoerend personeel op de afdeling enorm groot is. De bewoners kunnen bijvoorbeeld niet zelfstandig de afdeling verlaten en zijn voor een groot deel van hun dagbesteding afhankelijk van het verzorgend personeel. Op een dergelijke afdeling heeft dit personeel, als *street-level bureaucrats*, een enorme invloed op het beleid dat ervaren wordt door de bewoners.

De keuze voor deze specifieke PG-afdeling en niet voor een andere, willekeurige PG-afdeling, is tweeledig. Enerzijds was het vanwege bestaande contacten met het verpleeghuis waarbinnen de betreffende afdeling valt, mogelijk hier onderzoek te doen. Anderzijds betreft het een jonge afdeling, die groot is en voor veel uitdagingen staat. Een dergelijke dynamische omgeving leek mij uitermate boeiend om te onderzoeken.

3.3.4 Analysemethode

Analyse van de gevonden data vindt gedurende het hele onderzoek plaats. Aantekeningen gemaakt tijdens de observaties werden diezelfde dag of de dag erna nog verwerkt. Ook interviews zijn zo snel mogelijk getranscribeerd. Aan de hand hiervan zijn voortdurend voorlopige lijnen en begrippen geformuleerd, die aan de hand van de data tot dat moment relevant bleken voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Deze lijnen en begrippen en hun onderlinge relaties zijn gedurende het onderzoek voortdurend aangepast. Dit proces heeft concreet vorm gekregen in de vorm van een codeerschema, waarbij zowel fieldnotes als interviewtranscripties in categorieën zijn verdeeld en deze daardoor ook onderling vergelijkbaar zijn. Ook is gedurende en naar aanleiding van dit proces theorie aan het theoretisch kader toegevoegd en de wijze van dataverzameling waar nodig herzien.

De verschillende thema’s die uiteindelijk in het volgende hoofdstuk naar voren zullen worden gebracht, zijn gedurende dit proces tot stand gekomen. Dit is enerzijds gebeurd aan de hand van wat in de lokale setting op de afdeling naar voren kwam. Tijdens de observaties en interviews dienden deze zich aan de onderzoeker aan. Anderzijds werd de blik van de onderzoeker ook geleid door de theorie over street-level bureaucrats en Nieuw Publiek Management. Op die manier werd het onderzoek ook behapbaar gehouden en bleef er een zekere focus op de essentie van het onderzoek bestaan. Het was erg verleidelijk om hier buiten te treden en alle interessante observaties en interviewresultaten in dit onderzoek op te nemen. Hierdoor zou echter een enorm gefragmenteerd beeld zijn ontstaan, waar geen duidelijke conclusie uit te trekken is. Dit zou de kwaliteit van het onderzoek niet ten goede zijn gekomen. Anderzijds betekent dit wel dat een aantal gedurende de analyse ontstane topics als ‘samenwerking’, ‘communicatie’ en de ‘betrokkenheid’ en ‘motivatie’ van het personeel niet verder zijn verwerkt in het onderzoeksrapport.

De hier geschetste cyclische vorm van analyseren heeft uiteindelijk geleid tot een beantwoording van de onderzoeksvraag.

3.3.5 Anonimiteit

In het resultaten hoofdstuk in het vervolg van dit onderzoeksrapport, komen een aantal namen voor. Zowel de namen van het personeel als van de bewoners en van de verpleegafdeling zelf zijn echter gefingeerd. Dit is deels gebeurt op verzoek van de onderzoeksorganisatie en deels omdat de onderzoeker ook zelf van mening is dat de privacy van de betrokkenen op deze manier beter gerespecteerd wordt. Ook de naam van het overkoepelende verpleeghuis en de stichting waar deze toe behoort worden niet bij naam genoemd. Omdat dit veranderen van de namen geen verdere gevolgen heeft voor de onderzoeksresultaten, is er voor gekozen het op deze manier aan te pakken.

Hoofdstuk 4 - Resultaten

4.1 Inleiding

In de onderzoeksmethode is al naar voren gekomen dat in dit onderzoek met een open onderzoeksprocedure is gewerkt, wat betekent dat de focus van dit onderzoek gedurende het onderzoek voortdurend is bijgesteld.

De uiteindelijke thema's waar binnen deze resultaten aandacht zal worden besteed, zijn ieder te herleiden tot één van de kernelementen van NPM zoals beschreven in het theoretisch kader. Alleen het vijfde kernelement – employees en corporate culture – is hierbij niet meegenomen. Binnen deze thema's zal waar mogelijk gebruik worden gemaakt van het kader van taal, objecten en handelingen om de resultaten beter te duiden. Niet alle artefacten zijn echter overal van toepassing. Zij zijn dan ook eerder als hulpmiddel gebruikt bij het interpreteren van de resultaten dan als strikt kader waarbinnen alle resultaten geplaatst dienen te worden.

4.1.1 Thema's

De in het vervolg van dit hoofdstuk opgetekende resultaten zijn in te delen in een aantal thema's:

- Belevingsgericht werken. Dit thema valt binnen het eerste kernelement van NPM, het externe doel 'klantgerichtheid'.
- Inspectie Dit thema valt binnen het derde kernelement van NPM, 'performance management and measuring systems'.
- Technostructuur Dit thema valt binnen het tweede en derde kernelement van NPM, te weten 'organizational structures and processes' en 'performance management and measuring systems'.
- De rol van het management Dit thema valt binnen het vierde kernelement van NPM, managers and managing.
- Relatie met andere afdelingen Dit thema valt binnen het tweede kernelement van NPM, 'organizational structures and processes'.

Bij de beschrijvingen van deze thema's is getracht voortdurend de lokale betekenissen centraal te stellen. Oftewel, hoewel de thema's zelf deels op theorie gebaseerd zijn – of althans binnen dat kader gevormd – is de invulling daarvan zo veel mogelijk lokaal gebleven. Om die reden zal een verdere beschrijving van de thema's pas gedurende de uitwerking van de resultaten worden gegeven.

4.1.2 Afdeling De Rozenhof

Voordat de hierboven geïntroduceerde thema's verder zullen worden uitgewerkt, zal in deze paragraaf eerst een beschrijving van afdeling de Rozenhof gegeven worden. Hoewel deze informatie niet zozeer een antwoord bevat op de hoofdvraag, is er voor gekozen deze toch op te nemen in dit onderzoeksrapport. De beschrijving van de afdeling kan de lezer een helpende hand bieden bij het visualiseren van de in het vervolg van dit rapport beschreven situaties. Zeker bij een aantal onderwerpen – het kleinschalig wonen en het bezoek van de inspectie bijvoorbeeld – zal deze informatie nuttig blijken.

De Rozenhof is een afdeling voor dementerenden, een zogenoemde 'PG-afdeling'. De afdeling is verdeeld in twee gedeelten, met ieder twee units. 'Rozenhof 1,2' is de afdeling die in dit onderzoek onderzocht is. Wat de precieze relatie is met de andere helft van de afdeling – Rozenhof 3,4 – vormt één van de thema's binnen dit onderzoek. De Rozenhof is een gesloten afdeling, wat betekent dat zowel om de afdeling op als af te komen een code ingetoetst moet worden. Bewoners kunnen daardoor niet zonder toezicht de afdeling af.

De toegang tot de afdeling wordt gevormd door twee glazen schuifdeuren, die tevens de overgang vormen tussen het nieuwe gedeelte van het gebouw en het oudere gedeelte, waar de Rozenhof zich bevindt. De eerste deur gaat bij binnenkomst vanzelf open. Voor de tweede deur moet eerst aangebeld worden via een code op het telefoontoestel, die dan afgaat in de keuken van de afdeling. Als je aanbelt, verschijnt er na verloop van tijd een hoofd voor het raam van de keuken, dat uitkijkt op de toegangsdeur. Met een druk op een rode knop boven het aanrecht aldaar schuift ook de tweede deur open. Deze deur komt uit op een brede gang, die samen met nog drie gangen als een vierkant rond de huiskamer en de binnentuin gepositioneerd is. De gang is echter met deuren gescheiden van deze overige gangen, waardoor de gang als een soort hal van binnenkomst gezien kan worden. Aan de buitenkant van de overige drie gangen bevinden zich de kamers van de bewoners en de badkamers. Er wonen rond de 24 bewoners op de Rozenhof 1,2, waarvan een deel op een eigen kamer slaapt en een deel een kamer deelt met één of twee andere bewoners.

De huiskamer van de afdeling bevindt zich samen met de binnentuin in het midden van de gangen. Het is een grote, langwerpige kamer, waarvan aan beide lange kanten ramen uitzicht geven op de binnentuin respectievelijk de voorste gang van de afdeling. De huiskamer lijkt daarbij opgedeeld in twee delen, die deels van elkaar af te scheiden zijn door middel van een schuifdeur. Naar de linkerkant van de afdeling – met bijbehorend gedeelte van de huiskamer, wordt verwezen met 'kant 1'. 'Kant 2' is de rechterkant van de afdeling, inclusief dat deel van de huiskamer. De keuken bevindt zich tussen de twee delen van de huiskamer in. Er bevinden zich onder andere een enorme koelkast, een vaatwasser die binnen een paar minuten klaar is en een koffiemachine. Op de vloer van de huiskamer ligt rood zeil. Er staan houten tafels met een groene, makkelijk schoon te maken bovenkant in verschillende vormen – rond, rechthoekig, vierkant. Op de tafels liggen kleedjes met daarop nepbloemen. Aan elke kant van de huiskamer is een zithoek, die aan beide kanten bestaat uit een groene tweezitsbank – die hier en daar kapot is – en een tv-kastje met daarop een enorm plasma scherm. Op kant 2 is de zithoek nog aangevuld met twee bruinleren luie stoelen.

4.3 Belevingsgericht werken

Belevingsgericht werken is één van de zaken die groepsleider Miriam benoemt als ik haar vraag wat de uitdagingen voor Rozenhof 1,2 zijn. Dit betekent volgens haar dat je je verplaatst in de belevingswereld waarin de bewoner zich bevindt op dat moment (Interviews, r. 150). Later valt me op dat verschillende mensen dit begrip anders definiëren. EVV'er (Eerst Verantwoordelijk Verzorgende) Madelein vindt bijvoorbeeld dat belevingsgericht werken inhoudt dat je kijkt wat de bewoner wil, waar hij behoefte aan heeft en wat jij hem kan geven (Interviews, r. 287). Ook wordt het kleinschalig wonen vaak onder deze noemer gevat. Verzorgende Corien vat belevingsgericht werken enger op, en rekent daar bijvoorbeeld de zogenaamde 'PDL' (passiviteit dagelijks leven) onder, waarbij bewoners die weinig meer uit bed komen geprikkeld worden met rustgevende muziek en bewegende, gekleurde beelden op de muur (Interviews, r. 404 – 407). In dit onderzoek is belevingsgericht werken zo breed mogelijk opgevat: als het rekening houden met de belevingswereld van de bewoner en het handelen daarnaar. Het komt daarmee in de buurt van het klantgericht werken, één van de externe strategische doelen binnen het Nieuw Publiek Management. De bewoner bevindt zich immers in de rol van de klant.

In het vervolg van dit subhoofdstuk worden een aantal onderwerpen uitgewerkt die binnen het belevingsgericht werken vallen en die tijdens de observaties en interviews naar voren zijn gekomen. Er wordt afgesloten met een aantal losse, positieve fragmenten.

4.3.1. 'Gaaf u maar ziffen'

Als ik op een avond meeloop in de huiskamer, is Evert bezig in de keuken. Een bewoner loopt naar hem toe en vraagt wat hij moet doen. Evert kijkt de man aan. "Gaaf u maar ziffen", antwoordt hij. Hij draait zich weer om en gaat verder met waar hij mee bezig was. De bewoner blijft onbewogen staan. "Wat zeg je?" vraagt hij luid. Evert reageert niet en blijft met zijn rug naar de bewoner toe verder werken. De bewoner loopt uiteindelijk weg (fieldnotes, r. 92).

Op een andere dag staan Nina en ik vlak voordat we pauze gaan houden in de keuken om thee te pakken. Meneer de Boer vraagt aan Nina wat hij moet doen. Nina antwoordt dat hij maar moet gaan ziffen. Als meneer de Boer weg is vraag ik aan Nina of ze dat niet frustrerend vindt dat dat het enige is dat ze hem nu kan vertellen. "Ja! Maar ik heb nu geen tijd om met hem de planten water te gaan geven ofzo. 's Middags is daar meer tijd voor, of als er een vrijwilliger is, die kan dan wel wat doen even" (fieldnotes, r. 211).

'Gaaf u maar ziffen', en varianten daarop, is één van de meest voorkomende antwoorden die ik het personeel op de Rozenhof 1,2 heb horen geven als één van de bewoners vroeg wat hij of zij moest doen. In een interview gaat één van de verzorgenden, Corien, in op het probleem dat Nina aankaart. Ze heeft het over die "mensen die daar altijd maar aan een tafeltje ziffen" (Interviews, r. 647). Het is gewoon moeilijk, zegt ze. "Je bent nog aan het wassen. Je hebt niet echt in de ochtend dat je zegt van nou we gaan eens een leuk spelletje doen. Dat wordt toch pas vaak laat op de ochtend of in de middag" (Interviews, r. 651).

Als één van de bewoners mij op een dag vraagt 'wat hij moet doen', is er één antwoord dat bij me opkomt. "Gaaf u daar maar even ziffen", zeg ik. De man wordt boos. "Ziffen, staan, liggen, tot ik de pijp uit ga zeker!", roept hij (fieldnotes, r. 150). Ik ben geschrokken en weet niet wat ik moet antwoorden. Als ik later nadenk over wat er gebeurde, zie ik de ironie in van wat de man heeft gezegd. Want ja, daar komt het eigenlijk wel op neer.

De demente bewoners maken vaak een enigszins verloren indruk wanneer zij vragen wat zij moeten doen. Hun vraag komt nogal eens neer op een roep om hulp. “Gaat u maar zitten” is de taal die het uitvoerend personeel op de werkvloer veelvuldig gebruikt, wanneer bewoners een dergelijke vraag aan hen stellen. Uit bovenstaand fragment wordt duidelijk dat dit niet altijd het antwoord is waar de bewoner in kwestie behoefte aan heeft. De zorg, met andere woorden, wordt hier niet *klantgericht* van.

De overkoepelende stichting waar het verpleeghuis in kwestie en dus ook de Rozenhof onder valt, stelt in haar visie dat er een grote waarde wordt gehecht aan de servicegerichtheid van medewerkers en een individuele benadering van de cliënt.² Antwoorden als ‘gaat u maar zitten’, lijken niet uit dit beleid voort te komen. Uit de fieldnotes en interviewfragmenten wordt bovendien duidelijk is dat ‘gaat u maar zitten’ ook niet het antwoord is dat het personeel graag zou willen geven. In de praktijk wordt het door hen echter vaak niet mogelijk geacht om een andere invulling te geven aan het antwoord dat zij aan de bewoner geven wanneer deze vraagt wat hij of zij moet doen. Er wordt aangegeven dat hier vaak simpelweg ‘geen tijd’ voor is.

‘Gaat u maar zitten’ is voor hen een soort *coping mechanism* geworden, zoals Lipsky (2010) die beschrijft. Het betreft een ‘device to cope with work pressure’ (Lipsky, 2010, p. xiii). De werkdruk die er is ontstaat vanwege het gebrek aan middelen – in dit geval tijd – om de nodige taken uit te voeren. Lipsky noemt dit als één van de condities die street-level bureaucraten vaak ervaren in hun werk (p. 27). Het is echter wel een dergelijk coping mechanisme dat uiteindelijk het beleid vormt zoals dat op de bewoners overkomt.

4.3.2. ‘Zuster, ik moet plassen’

Meneer de Bruin moet naar de wc. “Er komt zo een zuster bij u”, zegt Eva. “Graag”, antwoordt meneer de Bruin, enigszins benauwd. “Moet u poepen of plassen”, vraagt Eva. Hij moet poepen. Eva kijkt me aan en loopt weer de keuken in. Later pakt meneer de Bruin mijn arm als ik langs loop. “Het wordt nu wel dringend”, zegt hij met een nog benauwder gezicht dan eerst. Ik beloof de zuster te gaan zoeken. In de gang kom ik Nina tegen. Ze heeft plastic handschoenen aan en is duidelijk nog ergens mee bezig. Meneer de Bruin kan het bijna niet meer ophouden, vertel ik. Ze schudt haar hoofd. “Sorry, maar ik kan nu echt nog niet komen. Hij heeft wel nog een mat om hoor, dus ik kan hem anders daarna ook nog verschonen” (fieldnotes, r. 258).

Het is kwart over twaalf. Meneer van Dalen vertelt me dat hij naar de wc moet. Ik beloof het aan een zuster door te geven. Alleen Corien is in de huiskamer, dus vraag ik haar: “Corien, kan ik tegen jou zeggen dat meneer van Dalen naar de wc moet?” Corien: “Ja dat moet je even tegen iemand anders, van die kant, zeggen”. “Dat dacht ik al”, antwoord ik. Corien: “Ze komen er zo wel aan. Ik blijf mensen naar de wc brengen”.

Om tien over half één wordt meneer van Dalen naar de wc gebracht door Suzan, 25 minuten nadat hij dit voor het eerst vroeg en na twee keer vragen aan Suzan (fieldnotes, r. 143, 144).

In een interview vertelt Corien me dat dit wel lastig is, maar dat je leert er een beetje mee te schipperen. “Maar dat is gewoon lastig. Als je zelf nodig moet wil je ook naar de wc toch? Ja kijk dan moet ik zeggen van wacht nog maar een half uurtje”. Ze vindt dat soms wel zielig (Interviews, r. 631, 641)

² Strategisch beleidsplan 2008-2011, p. 4,5. NB: vanwege de anonimiteit is het niet mogelijk een verdere referentie van dit beleidsplan op te nemen.

In een notitie over de basiszorg op de locatie waar de Rozenhof onder valt, staat aangegeven dat wat toiletbezoek betreft de cliënt die niet zelfstandig naar het toilet kan, daarbij binnen tien minuten nadat hij dit heeft aangegeven wordt geholpen.³ Bij bovenstaande voorbeelden – die overigens niet de enige zijn die ik gedurende mijn observaties heb meegemaakt – wordt deze doelstelling niet gehaald. De handelingen van het personeel zijn daarmee niet in overeenstemming met de taal uit de notitie basiszorg.

In het eerste geval is de verzorgende die verantwoordelijk is voor het naar de wc brengen van meneer de Bruin duidelijk midden in het proces van wassen en aankleden van een bewoner. Zij is daardoor naar eigen zeggen niet in staat de bewoner op dat moment te helpen. Het feit dat de man bovendien incontinentiemateriaal aan heeft lijkt de situatie in haar ogen minder urgent te maken.

Het tweede voorbeeld is complexer. Daar lijkt in eerste instantie een zuster in de woonkamer aanwezig te zijn om de bewoner te helpen. Hier speelt de taakverdeling echter een rol, die verder in het volgende fragment (de schuifdeur) besproken zal worden. Suzan, de verzorgende die meneer van Dalen uiteindelijk helpt, was toen zij de eerste keer werd gevraagd om te helpen echter bezig met het opmaken van een bed. Ze zou ‘zo komen’. Toen zij de tweede keer werd gevraagd te helpen was zij in de huiskamer iets aan het regelen. Wat haar motieven waren om niet eerder te komen helpen was niet duidelijk.

De verzorgenden waar het in dit fragment over gaat maken bepaalde keuzes. Ze stellen bepaalde prioriteiten wat betreft de taak waar zij het eerste aandacht aan besteden. Help ik eerst de mensen uit bed, of help ik die bewoner eerst even naar de wc? Het betreft hier een voorbeeld van hoe street-level bureaucrats hun discretionaire ruimte op de werkvloer in zetten en wat voor gevolgen dit heeft voor het welzijn van de cliënt. Of de door hen gemaakte keuzes nu terecht of onterecht zijn, zij moeten gemaakt worden en het is aan het uitvoerend personeel – de street-level bureaucrat – om die keuze te maken. Uiteindelijk zorgen deze keuzes ervoor dat het gewenste beleid zoals dat in de notitie staat genoteerd (taal) niet in de praktijk wordt gerealiseerd (handelingen).

Tot slot lijkt hier een tweede *coping mechanism* aan het werk te zijn, wanneer verzorgende Corien aangeeft dat je ‘daar een beetje mee leert schipperen’. Die uitspraak lijkt aan te geven dat het uitvoerend personeel leert het niet heel erg meer te vinden als een bewoner wat later naar de wc wordt gebracht. Als zij zich hier wel druk om zouden maken, zou dat de werkdruk enorm verhogen. Ook de reactie van Nina over het incontinentiemateriaal van meneer de Bruin suggereert een dergelijk mechanisme. Toch maakt Corien ook duidelijk, dat ondanks dit ‘leren schipperen’ het lastig blijft om hiermee om te gaan.

4.3.3. De schuifdeur

Midden in de huiskamer van Rozenhof 1,2 bevindt zich een schuifdeur, waardoor de huiskamer in twee gedeelten kan worden opgesplitst. Niet helemaal, echter, want de open keuken bevindt zich in het midden van de huiskamer en vormt zo een permanente verbinding tussen beide delen. De schuifdeur staat de hele dag al open. Ik vraag Eva hoe dat eigenlijk zit met die schuifdeuren. “Ja die gaat zo dicht”, antwoordt ze. Ik vraag of dat zo afgesproken is. “Ja, dat is van hogerhand, dat zorgt voor rust”. Ik vraag haar of dit dan alleen tijdens het eten moet gebeuren. “Nee, eigenlijk nu ook”, antwoordt ze, “maar dan gaan ze hier lopen”. Ze wijst naar het pad door de keuken, die beide kanten van de huiskamer sowieso met elkaar verbindt. Ze draait zich om en gaat weer door met waar ze mee bezig was. De rest van de dag hou ik de schuifdeuren in de gaten. Ze zijn niet meer dichtgegaan. (fieldnotes, r. 262)

³ Notitie basiszorg voor de locaties [...], blz. 10. NB: vanwege de anonimiteit is het niet mogelijk een verdere referentie van deze notitie op te nemen.

In een interview met de groepsleider wordt me duidelijk dat de schuifdeur er is vanwege het zogenaamde kleinschalig wonen (interviews, r. 90). Ze vertelt me dat het daarbij de bedoeling is dat zoveel mogelijk per 'unit' of per 'kant' gewerkt wordt (interviews, r. 114). Dit zou dichterbij de beleving van de bewoners komen. Ik besluit in andere interviews verder naar deze kleinschaligheid te informeren. In een interview met Madelein, een EVV'er, vertelt ze me dat ze het "gewoon een beetje klein willen houden. En knus, wat huiselijker" (interviews, r. 205). EVV'er Manon vertelt me in een later interview dat het werken aan één kant – het kleinschalige – ervoor zorgt dat ze als EVV'er beter contact met haar bewoners en diens familie heeft (interviews, r. 663). Bovendien raken bewoners zo beter aan elkaar gewend (interviews, r. 669).

Vanaf het moment dat de groepsleider, Miriam, het onderwerp kleinschaligheid heeft aangesneden, let ik tijdens de observaties op het gebruik van de schuifdeur in de woonkamer. De schuifdeur lijkt op het eerste gezicht namelijk de enige tastbare maatregel rond kleinschaligheid die duidelijk aanwezig is, naast het feit dat het personeel voornamelijk op één vaste kant werkt. Op de schuifdeur hangt een wit a4tje met zwarte letters, gehuld in plastic: "Schuifdeur dicht laten. BvD voor de moeite" (fieldnotes, r. 279). De schuifdeur lijkt echter vaker open te zijn dan dicht. Vanaf het moment dat ik er bewust op let, staan de schuifdeuren vrijwel elke dag een groot deel van de tijd gedeeltelijk of helemaal open (fieldnotes, r. 188, 208, 237, 256, 262, 277, 279, 286). In het interview met de groepsleider, Miriam, gaf zij al aan dat het dichthouden van de schuifdeuren niet altijd mogelijk is in verband met het toezicht houden in de huiskamer. Als er slechts één iemand in de huiskamer aanwezig is, heeft die als de schuifdeur dicht is geen overzicht over de gehele huiskamer. Daarom staan ze volgens haar soms open (Interviews, r. 132). Er zouden daarom volgens haar eigenlijk altijd twee mensen op de huiskamer moeten staan, maar dat is nu nog niet altijd het geval. "In ieder geval niet tot tien uur 's ochtends" (interviews, r. 142). Na tien uur wordt zoveel mogelijk ingepland dat iemand uit de zorg gaat en in de huiskamer komt, naast de daar aanwezige hostess (interviews, r. 142).

Voedingsassistente Eva noemde echter een andere reden voor het open zetten van de schuifdeuren, namelijk dat bewoners anders door de keuken gaan lopen. Bovendien valt tijdens de observaties op dat de schuifdeur ook vaak open is om bijvoorbeeld de kar met medicijnen erdoor te laten (fieldnotes, r. 256).

Een ander aspect van het kleinschalig wonen is de eerder genoemde verdeling van het personeel over twee kanten. Dit wordt, hoewel roostertechnisch vaak moeilijk in te plannen, grotendeels wel gerealiseerd (interview groepsleider, r. 92). In combinatie met het in de praktijk niet altijd dicht zijn van de schuifdeur in de huiskamer kan dit echter tot vreemde situaties leiden. Zo komt het regelmatig voor dat als een bewoner naar het toilet moet, de aanwezige zuster op de huiskamer zegt hem niet te kunnen helpen, omdat de bewoner niet op hun kant staat (zie bijvoorbeeld fieldnotes, r. 56, 143, 238). Gezien vanuit de huiskamer lijkt het zo langer te duren dan noodzakelijk voordat een bewoner geholpen wordt.

De schuifdeur lijkt als object op zichzelf een symbool te vormen voor het idee van kleinschalig wonen (*substantive symbolism*). De betekenis van een object hangt echter voor een groot deel ook af van de manier waarop mensen in de praktijk omgaan met het object in kwestie (*enacted symbolism*). Deze omgang staat haaks op het idee van kleinschaligheid. Vanwege allerlei praktische redenen staat de schuifdeur immers vaak open, waardoor de kleinschaligheid niet gerealiseerd wordt. In combinatie met de taakverdeling tussen de 2 kanten, die wél in stand wordt gehouden, kan dit op het eerste gezicht tot vreemde situaties leiden.

4.3.4. Maar ook..

In bovenstaande fragmenten worden een aantal problematische situaties geschetst met betrekking tot belevingsgericht of klantgericht werken. Het is het problematische, ambigue karakter van deze situaties die ze voor dit onderzoek zo relevant maakt. Het is echter niet de bedoeling dat de indruk ontstaat dat er geen positieve zaken gebeuren met betrekking tot belevingsgericht werken op de betreffende verpleegafdeling. In onderstaand kader worden een aantal van deze fragmenten weergegeven. De paragraaf wordt afgesloten met een duiding van deze fragmenten in het kader van het Nieuw Publiek Management.

Madelein tegen een bewoner die in zijn pyjama de huiskamer binnenloopt: "Gaat u eerst eten?" De meneer antwoordt bevestigend. Madelein: "Dan geef ik u gelijk even een prikkie, de medicijnen komen dan zo wel". Wat later vraagt de bewoner: "Kunt u me wat naar voren schuiven?". Hij zit inderdaad wat ver weg van de tafel om goed te kunnen eten. Madelein: "Dat moet u even aan haar vragen [met een blik richting mij]. Ik kan dat niet met mijn rug. Of u moet even gaan staan, dan gaat het wel." De meneer gaat staan en Madelein schuift zijn stoel naar voren. Ondertussen vraagt ze hoe het gaat met de arm van de bewoner. "Goed" antwoordt hij. "Goedzo." (fieldnotes, r. 167)

9.40 Ik merk dat één bewoner nog niet bij het ontbijt is verschenen en vraag me af waar hij is. Omdat ik zijn naam niet weet, beschrijf ik hem tegen Eva. "Oh, meneer de Vries! Dat is een uitslaper, die komt elf uur een keer aankakken. Hij ontbijt nooit. Oh, daar komt hij aan!" Meneer de Vries komt de huiskamer binnen, zegt goedemorgen en pakt zelf koffie uit de keuken. Hij gaat in de zithoek bij de tv aan kant 2 zitten. (fieldnotes, r. 178)

Sophie tegen meneer de Vries: "Wilt u een kopje koffie?" Meneer de Vries: "Ja, ontzettend fijn". Sophie: "U heeft uw haar geknipt of niet?" De bewoner knikt. "Toppie" antwoordt Sophie. (fieldnotes, r. 181)

Sophie gaat een stukje wandelen buiten met meneer Wempe. Tessa gaat eerst met de verzorging overleggen over met wie zij kan gaan wandelen. Later vertrekt ook zij, met mevrouw Bos. Suzan helpt Tessa om de bewoonster haar jas aan te trekken. (fieldnotes, r. 191)

Madelein praat met meneer van Dalen over thuis. Ze vertelt hem dat hij binnenkort weer een keer een weekend naar huis kan, maar dat dit niet meer kan zodra de traplift wordt weggehaald. Ze verzekert hem ervan dat hij dan nog wel een dagje naar huis kan, tot 's avonds laat. Ze vertelt hem dat zijn vrouw heel veel van hem houdt, maar niet meer voor hem kon zorgen, en dat hij daarom hier woont nu. (fieldnotes, r. 198)

Mevrouw Jansen en mevrouw van Maaren zitten aan hun tafel in een rustige hoek van de kamer. Tessa komt naast mevrouw van Maaren zitten en smeert haar handen in met handcrème. Ze praten samen. Gelach. (fieldnotes, r. 250)

Meneer Den Hertog staat voor de deur die de afdeling afgaat, terwijl op hetzelfde moment zojuist een mevrouw aan de andere kant van de glazen deur deze open wil maken. Ik gebaar haar dat niet te doen en wijs naar meneer Den Hertog. Ze begrijpt wat ik bedoel en lijkt ineens erg geïnteresseerd in het tafeltje met bloemen naast de deur. Meneer Den Hertog draait zich om en kijkt mij aan door het raam van de keuken. Ik weet niet wat ik moet doen en richt me tot Nina, die verderop in de huiskamer staat. Ik leg uit wat er aan de hand is. "Ik ga wel even", zegt ze. Door het raam zie ik dat als ze bij meneer Den Hertog aankomt en hem aanspreekt, hij met veel kracht zijn rollator naast zich op de grond gooit. Nina

schrikt, maar gooit een arm om de schouders van meneer Den Hertog en zegt iets wat ik niet kan verstaan. Samen lopen ze weg van de deur, waarna ik die open kan maken voor de mevrouw die naar binnen wilde komen. Later vraag ik aan Nina wat ze zei tegen meneer Den Hertog. "Ik zei dat ik hem ook niet open kreeg", antwoordt ze, "wat moet ik anders zeggen". (fieldnotes, r. 266)

Wat zo opvallend is aan bovenstaande fragmenten is dat de gebeurtenissen die worden besproken niet direct heel tastbare zorgtaken zijn. Veelal gaat het meer om abstracte, kwalitatieve aspecten van zorg: een vriendelijk woord over het net geknipte haar van een bewoner; een arm om iemand heen; een oprechte uitleg over waarom een bewoner niet meer bij zijn vrouw thuis kan wonen; wat gezelligheid; even een ommetje maken. Is dit de klantgerichtheid waar het Nieuw Publiek Management naar refereert? Deze aspecten van zorg lijken in ieder geval geen rol te spelen in het bepalen van de hoogte van het zorgzwaartepakket van individuele bewoners. In die pakketten gaat het om het wassen, aankleden, toiletbezoek en dergelijke. Toch zijn juist deze kwalitatieve aspecten van zorg erg belangrijk voor het welzijn van de bewoners.

Binnen hun discretionaire ruimte kan het uitvoerend personeel toch proberen aan deze kwalitatieve aspecten van zorg tegemoet te komen. Uit bovenstaande fragmenten blijkt dat dit op de Rozenhof ook inderdaad gebeurt. Toch heeft het personeel ook hier te maken met beperkte tijd en mankracht. In de conclusie zal hier nader op worden ingegaan.

4.4. Inspectie

Boeken in het kastje

Begin februari loop ik mee in de huiskamer met Lidwien. Rond elf uur 's ochtends komen een aantal mensen de huiskamer binnen. De inspectie komt morgen, vertellen ze aan Corien en Lidwien. Zij zullen alleen op de gang aan de voorzijde van de afdeling komen. Alle rommel moet daarom weg uit de vensterbanken in de huiskamer die grenzen aan die gang. "Alles wat weg kan moet weg", stelt de vrouw die het komt vertellen. Dat moet bovendien vóór vier uur die middag gebeuren. Lidwien, wiens dienst tot vier uur duurt, vraagt zich af wanneer ze dat dan zou moeten doen. Er blijkt echter die middag een extra voedingsassistente op de huiskamer te staan, dus daar zou ze dan wel tijd voor hebben, is de redenatie. Lidwien stemt toe. Of de boeken uit de vensterbank ook weg moeten, vraagt ze. "Ja, leg die ook maar in een kastje", antwoordt de vrouw (zie fieldnotes, r. 31). Die middag help ik Lidwien met het verplaatsen van de boeken uit de vensterbank naar de kastjes onder de beide televisies. Ook een aantal planten en kleedjes verdwijnen uit de vensterbank. Die ziet er nu een stuk leger uit.

Ook de volgende dag – de dag van de inspectie – loop ik mee op de huiskamer, ditmaal met Eva. Vroeg in de ochtend is een vrouw van de huishouding bezig de ramen aan de gangkant van de huiskamer aan de binnen en buitenkant te wassen. "Hoi! Jou hebben we lang niet gezien op de afdeling! Ben je alles mooi aan het maken voor het bezoek straks?", vraagt Corien, die die dag dienst heeft. "Ja, ik denk laat ik hem eens blij maken hè..", antwoordt de vrouw (fieldnotes, r. 51).

Tijdens onze middagpauze in het restaurant van het verpleeghuis horen we van afdelingsmanager Geerten, die even langsloopt, dat de inspectie inmiddels in huis is (fieldnotes, r. 64). Het blijkt niet te gaan om de algemene inspectie, zoals ik oorspronkelijk dacht, maar om de inspectie die de gastvrijheid van het huis beoordeeld (fieldnotes, r. 54). Dit verklaart ook waarom ze alleen op de gang aan de voorzijde van de afdeling zullen komen en niet de hele afdeling bekijken. Zoals ons die ochtend is opgedragen, houden we de bewoners dan ook zoveel mogelijk van die gang af (fieldnotes, r. 52). Die middag rond een uur of twee is de Rozenhof aan de beurt. Eva, Stephanie en ik gaan net even pauze houden en passeren de inspectie op onze weg naar buiten. We gaan buiten zitten, want beide roken. We hebben het over de inspectie. Zowel Eva als Stephanie zijn negatief over het feit dat vlak voor de inspectie komt, ineens van alles wordt opgeknapt en schoongemaakt. Stephanie: "Ik kan daar zo kwaad om worden!" Eva noemt het hypocriet. Beide zijn het erover eens dat de inspectie onaangekondigd zou moeten komen. Als ze nu een 'zilveren ster' krijgen, is dat niks waard. Als ze er een zouden krijgen bij een onaangekondigd bezoek, zou die echt verdiend zijn. Stephanie voegt daar aan toe dat het ook gek is dat alles er perfect uit moet zien, want: "waar mensen werken worden fouten gemaakt" (fieldnotes, r. 53).

Als ik elf dagen later een dvd van Laurel & Hardy aan de praat probeer te krijgen, valt het me op dat de boeken uit de vensterbank nog steeds in het kastje onder de televisie liggen (fieldnotes, r. 155).

Opvallend aan de gebeurtenissen die hierboven beschreven staan is het verschil tussen de handelingen van het personeel en de taal die ze gebruiken met betrekking tot de inspectie. De opdrachten die hen worden gegeven ter voorbereiding van het bezoek van de inspectie worden door hen weliswaar uitgevoerd, maar uit de taal die ze later gebruiken blijkt dat ze het zelf niet eens zijn met deze aanpak. Niet alleen noemen ze het 'hypocriet' en stellen ze dat ze er 'kwaad om kunnen worden', maar het krijgen van een zogenaamde 'zilveren ster' heeft voor hen op deze manier ook geen waarde. In een interview met verzorgende Corien hebben we het ook even over het bezoek van de inspectie. Zij noemt de voorbereidingen op de komst van de inspectie 'flauwekul' en 'een beetje overdreven' (interviews, r. 557-559). Ook volgens haar zou de inspectie onverwacht moeten komen, zodat niet alles van tevoren helemaal 'spik en span' wordt schoongemaakt. Als ik haar zeg dat dat zou kunnen betekenen dat ze dan

geen zilveren ster zouden krijgen, antwoordt ze: “Ja, nou ja, dan maar geen zilveren ster, toch?” (interviews, r. 575). Aan de andere kant geeft ze wel aan dat het verpleeghuis niet altijd goed bekend heeft gestaan en dat dit soort beoordelingen daarom wel belangrijk zijn (interviews, r. 581).

Het bezoek van de inspectie zoals die hier beschreven is, is een voorbeeld van een ‘measurement system’, zoals genoemd in het tweede kernelement van Nieuw Publiek Management in het theoretisch kader van dit onderzoek. Dit zou onder andere moeten leiden tot een hogere performance en motivatie van de organisatie en het personeel. Dit lijkt echter niet het geval. Doordat de inspectie haar komst van tevoren aankondigt, worden tijdelijk maatregelen genomen om gastvrij over te komen. Als de inspectie weer weg is, wordt het oude patroon weer hervat. Het effect van een dergelijk ‘measurement system’, is hiermee beperkt.

Bovendien lijkt de komst van de inspectie zelfs te zorgen voor een aantal perverse effecten: het laten liggen van boeken in een voor de bewoners onbereikbaar kastje, maar ook het van de gang weghouden van de bewoners, die daardoor tijdelijk verder worden ingeperkt in hun leefruimte.

Ook wat motivatie van het personeel betreft lijkt het bezoek van de inspectie geen positieve effecten te hebben. Het personeel volgt de opdrachten met betrekking tot de inspectie wel uit, maar beschrijft deze vervolgens als ‘hypocriet’ en ‘flauwekul’.

De inspectie lijkt hiermee meer negatieve dan positieve gevolgen te hebben.

4.5 Evaluatie door de technostructuur

4.5.1. Wandelende spiegel of schaduw?

Op een van de eerste dagen dat ik meeloop op de Rozenhof, stelt een vrouw met krullend haar, die later Sarah blijkt te heten, zich aan me voor. Ze noemt zichzelf een 'wandelende spiegel', vertelt ze. Ze loopt één op één mee met iemand van het personeel om te kijken wat er goed gaat, wat er minder goed gaat en wat er nog beter kan. Ook die dag loopt ze mee met een verzorgende. Bij de lunch hoor ik de betreffende zuster antwoorden op de vraag van twee andere zusters hoe het gaat: "Ja een schaduw heb ik hè, maar verder gaat het wel ok". Waarop een andere zuster opmerkt: "Ik ben benieuwd wat ik te horen zal krijgen". (fieldnotes, r. 17).

Als ik dezelfde verzorgende een aantal dagen later weer zie, vraag ik haar hoe het nu is als iemand zo de hele dag met je meeloopt. De verzorgende glimlacht: "Ja, wel vervelend hoor. Het is alsof er een schaduw achter je zit want ze loopt overal mee". Lidwien, een voedingsassistente, voegt zich bij ons. De dag daarvoor heeft Sarah met haar meegelopen. Lidwien: "Ja, het is wel lastig werken hoor!" De verzorgende: "Wat ik vooral vervelend vindt is dat ze ook toekijkt als ik de mensen was. Je moet toch een beetje denken aan de privacy hè! Die mensen zijn helemaal bloot! En ik bedoel ik werk hier al 25 jaar, ik weet wel hoe je iemand moet wassen!" Lidwien geeft aan dat Sarah haar wel positieve feedback gaf. De verzorgende knikt bevestigend. Lidwien vertelt door: "En ik moet een opdracht doen". De verzorgende: "Ik ook! Wat moet jij doen?" Lidwien vertelt dat ze een activiteit moet organiseren. Dan blijkt dat de verzorgende dezelfde opdracht heeft gekregen. "Ok, wat gaan we doen?", grapt Lidwien. Dan, meer serieus: "Maar ik zeg tegen haar, activiteiten heb ik wel, maar tijd hè..". De verzorgende antwoordt dat ze die dan maar moet maken. Lidwien: "Ja, maar het is niet alleen mijn taak. Ik sta in de huiskamer, maar de zorg moet ook helpen". Daar is de verzorgende het mee eens. "Ja, je moet eigenlijk met één iemand van de zorg erbij gaan zitten, dan kan het" (fieldnotes, r. 38)

Sarah, blijkt later, is extern ingehuurd en komt van een adviesbureau (fieldnotes, r. 39). De metaforische wijze (taal) waarop zijzelf en anderen naar haar verwijzen, zeggen veel over hoe men haar functie ziet. Zelf verwijst ze naar zichzelf als een 'wandelende spiegel', alsof zij, al achter het personeelslid aanlopend, hem of haar een 'spiegel' voorhoudt. De door haar gekozen metafoor geeft daarmee duidelijk de functie aan die zij in haar eigen ogen lijkt te vervullen. De verzorgende waar het in bovenstaand fragment over gaat, verwijst echter naar haar als een 'schaduw'. Deze metafoor heeft hele andere connotaties. Enerzijds heeft een schaduw, in tegenstelling tot een spiegel, geen duidelijke functie. Anderzijds valt een schaduw normaal gesproken niet op. Uit de woorden van de verzorgende wordt echter duidelijk dat dat in dit geval wél het geval is, waarbij bovendien gesuggereerd wordt dat dit ook een *hinderlijke* eigenschap is. Een schaduw *hoort* immers niet op te vallen. Het gebruik van deze metafoor suggereert daarmee dat de evaluatiemethode van Sarah in de ogen van de verzorgende géén duidelijk effect heeft. Zij gaat zelfs zover dat zij de aanwezigheid van Sarah bij het wassen van de mensen als een inbreuk op de privacy beschouwd.

Ook de afdelingsmanager van de Rozenhof gebruikt een interessante metafoor, waaruit duidelijk blijkt welk doel de aanwezigheid van Sarah vanuit de ogen van het management dient. In de wandelgangen, vertelt hij, wordt zij 'Supernurse' genoemd (Interviews, r. 1052). En daarmee bedoelt hij niet op de afdeling, want "daar is ze gewoon Sarah" (Interviews, r. 1056). De term lijkt te verwijzen naar het tv-programma 'Supernanny', waarbij een nanny ingrijpt in een gezin waarvan de kinderen niet meer te hanteren zijn. Hoewel niet zo extreem, geeft de afdelingsmanager wel aan dat de 'super nurse' alleen wordt ingezet "daar waar nodig" (Interviews, r. 1060). Concreter geeft hij aan: "Daar waar we zien dat er grote hiaten zijn en dat het niet goed op orde komt" (Interviews, r. 1062).

Tijdens een interview benoemt EVV'er Manon de recentheid van het fenomeen dat iemand op deze manier op de afdeling komt meekijken. "Kijk ik weet dat tegenwoordig zulke tijden zijn dat die mogelijkheid bestaat dat iemand van buiten komt kijken naar wat we goed doen en wat we niet goed doen. Ik accepteer dat gewoon" (Interviews, r. 777). Zij lijkt vrij nuchter over het meelopen van Sarah. "Kijk ik heb zoiets van dit is mijn werk, of ze nu wel kijken of niet, ik moet mijn werk doen. En ik doe mijn werk zoals ik heb *geleerd* en naar *mijn* geweten en ehm, ja" (Interviews, r. 779). Daar voegt ze aan toe dat ze daar dan wat haar betreft best feedback op mogen geven.

Wat opvalt aan de reacties van personeel, is dat hoewel de één positiever is over de aanwezigheid van Sarah dan de ander, niemand van de ondervraagden expliciet aangaf iets ervan te hebben *geleerd*. Zij drukten zich vooral uit langs het spectrum 'hinderlijk' tot 'kan me niet zoveel schelen'. In een interview met de afdelingsmanager, Geerten, snijd ik dit onderwerp aan. Ik vraag of hij heeft meegekregen hoe op de afdeling op de aanwezigheid van Sarah is gereageerd. Dat had hij wel. "Uiteindelijk is tot nu toe mijn ervaring dat het op de lange termijn wel wordt ervaren als prettig. Op de korte niet altijd" (Interviews, r. 1080). Maar, voegt hij daaraan toe, "dat is logisch denk ik. [...] Confrontatie maakt dat je bezig moet zijn met een stukje waar je misschien helemaal niet bezig wilt of kan zijn op dat moment. Dus dat geeft weerstand" (Interviews, r. 1084). Hoe uiteindelijk wordt gereageerd hangt, volgens Geerten, af van de persoon (Interviews, r. 1084).

Ondanks het externe karakter van Sarah, lijkt zij vanuit haar functie net als de door Marja Gastelaars beschreven functionarissen uit de interne technestructuur, een 'boodschapper van het systeem' (Gastelaars, 2011, p. 5). Dit wordt bevestigd door afdelingsmanager Geerten. Hij vertelt dat Sarah "weet waar ik naartoe wil, ze weet hoe ik denk en hoe het in mekaar steekt qua visie van onze Stichting. Ze weet hoe het zit met de visie en beeldvorming van ons verpleeghuis. Ze kent het stuk belevingsgerichte zorg en PDL. Ze weet dat we op dit moment aan het bouwen zijn op de Rozenhof om mensen meer eigen verantwoording te geven en bewust naar zichzelf te laten kijken en bewust te zijn van zichzelf. En dat is waar ze mee bezig is met dat personeel" (Interviews, r. 1048). Sarah lijkt daarmee een directe overbrenger te zijn van deze zienswijzen richting het personeel. Deze rol lijkt ze te vervullen aan de hand van een vorm van *performance management and measuring systems*, in dit geval evaluatie. Ook hier is het daarom interessant om te kijken naar het effect van deze vorm van prestatiemeting. In andere woorden: lijkt deze vorm van prestatiemeting, in tegenstelling tot de eerder genoemde inspectie, wél tot zaken als "increased efficiency, productivity and quality, higher performance and motivation" (Diefenbach, 2009, p. 899)? Het is echter moeilijk hier uitspraken over te doen, omdat het niet mogelijk is directe gevolgen van Sarah's aanwezigheid aan te wijzen in de manier waarop het personeel haar werk doet. Wel lijkt in ieder geval het personeel haar aanwezigheid niet direct als leerzaam te hebben ervaren.

4.5.2. Blaadjes op de wc

Als ik op een dag meeloop op de afdeling en tussendoor naar het toilet ga, blijken daar ineens twee a4tjes met tekst te hangen. Beide lijken erop gericht te zijn het personeel op een andere manier naar bepaalde situaties te doen laten kijken. Vooral het linker a4tje, die gaat over hoe om te gaan met tijd (fieldnotes, r. 243), roept, als ik er naar vraag, bij meerdere personeelsleden reacties op. Op het a4tje staat het volgende geschreven:

Tijd...

Over omgaan met tijdsdruk, te druk, druk, druk, tijd tekort, geen tijd...

Heb je maar een ½ uur om een bewoner te wassen, aan te kleden en naar de huiskamer te brengen?

Of...

Heb je maar liefst een heel ½ uur om een bewoner een-op-een aandacht te geven?

Tips:
Praten
Neurieën
Aanraken
Oogcontact
Complimentjes geven
In de spiegel laten kijken
Aansluiten bij wat de bewoner zelf kan

Na wat navragen blijken de a4tjes door Sarah daar te zijn opgehangen (fieldnotes, r. 245). Ik vraag een aantal mensen wat ze ervan vinden. Willemijn, één van de EVV'ers vertelt dat ze het wel goed vindt wat erop staat, vooral op "die van dat halve uur, daardoor zet je toch wat om". Maar, voegt ze daaraan toe, "dat is niet nieuw voor mij hoor" (fieldnotes, r. 245). Charlotte, een verzorgende, geeft aan de blaadjes niet gelezen te hebben. Ik merk op dat ik juist had verwacht dat iedereen ze wel zou lezen omdat ze zo strategisch op de wc hangen. Charlotte glimlacht en zegt: "ja, voor mij hadden ze wat lager moeten hangen.." (fieldnotes, r. 246). Ook aan Evert vraag ik later wat hij vindt van de twee teksten op de wc. Hij kijkt bedenkelijk. Hij twijfelt, antwoordt hij. "fifty-fifty, ja en nee". Hij vertelt dat hij niet weet of de wc wel de goede plaats is om zoiets op te hangen. Hij laat me een wc zien op 3,4 waar ook nog een briefje hangt met 'Take a smile', en waar je losse vrolijke gezichtjes vanaf kan halen. "Wat moet ik daar nou mee als ik op de wc zit", zegt hij (fieldnotes, r. 247).

Ook EVV'er Manon vertelt tijdens een interview hoe zij reageerde op de tekst op de wc: "Ik vond het grappig. Ik was vrij en toen kwam ik in een late dienst en toen zag ik, ik dacht wat is dat nou! Nou toen ging ik lezen – ja ik vond het grappig. Op de wc...ja..ok.." (Interviews, r. 785). Ze denkt dat omdat het op de wc hangt, mensen het niet verwachten, en het daarom juist sneller gaan lezen (Interviews, r. 787). Ik vraag haar of ze denkt dat het helpt, en of mensen het dan ook anders gaan bekijken: "Ja, zo kan je het ook bekijken. Alleen ja, dat moet dan echt zo in praktijk komen en ervaren als het druk is. Ik weet het niet, maar misschien wel" (Interviews, r. 793).

Tot slot geeft ook verzorgende Corien in een interview aan de tekst wel te waarderen: "Een half uur met de bewoner enzo – nou daar zit wel wat in toch? [...] Je wordt er weer bewust van zo" (Interviews, r. 461, 463).

Samengevat zou gezegd kunnen worden dat het ophangen van de teksten juist op deze plaats, hoewel daar door sommigen lacherig of twijfelachtig op wordt gereageerd, wel effectief is, omdat de tekst zo door veel mensen wordt gelezen. Ook lijkt de tekst veel mensen tot nadenken te stemmen. Echter

wordt wel aangegeven dat het nog maar de vraag is of de houding zoals die op de tekst wordt gesuggereerd, ook mogelijk is in de praktijk van alledag.

Het ophangen van de teksten lijkt op die manier een poging van Sarah, als vertegenwoordiger van een bepaald managementsysteem, namelijk belevingsgerichtheid, om deze over te brengen op de werkvloer. De teksten staan daarbij als *object* symbool voor dat managementsysteem. Deze poging tot het overbrengen van belevingsgerichtheid lijkt beter ontvangen te worden dan de eerder genoemde een-op-een evaluatie. Wellicht is dit omdat met deze handeling het primaire proces niet direct beïnvloed wordt, zoals dat bij een-op-een evaluatie wel over kan komen. Bovendien betreft het hier een minder persoonlijke, en daarmee ook minder confronterende aanpak.

4.6 De rol van het management

Afdelingsmanager en groepsleider

Zo'n zes maanden geleden heeft de Rozenhof (zowel 1,2 als 3,4) een nieuwe afdelingsmanager gekregen, Geerten. Sinds zijn komst zijn er wel een aantal zaken veranderd. Zo mag het personeel niet langer op de afdeling pauze houden, maar dienen zij dit te doen in het Atrium – het centraal gelegen restaurant van het verpleeghuis. Daar hadden veel mensen wel moeite mee, vertelt groepsleider Miriam. “Want die wilden liever op de afdeling zitten. Want ja het was voor de mensen wel gezellig” (Interviews, r. 72). Maar er zaten ook positieve kansen aan. Zo ben je nu wel even helemaal van de afdeling af. Voedingsassistente Lidwien noemt dit ook als ik haar ernaar vraag. “Het is goed dat je even weg bent”, zegt ze (fieldnotes, r. 11). Meerdere verzorgenden – zoals EVV'er Manon en groepsleider Miriam, noemen dat er onder de nieuwe afdelingsmanager meer ‘duidelijkheid’ is (Interviews, r. 82, 685). Manon: “Nou, ik kan alleen vertellen, wat mijn ervaring is dat toen Geerten kwam vorig jaar voor de zomer dat er veel dingen verbeterd zijn, dat het duidelijk is bij wie je moet zijn als je iets hebt, als je wat wil bespreken” (Interviews, r. 685).

Als ik bij het schrijven van dit hoofdstuk mijn resultaten bekijkt, valt het me op dat in mijn fieldnotes in vergelijking met de andere onderwerpen maar weinig fragmenten zijn opgenomen waar de afdelingsmanager in voorkomt. Op zich is dit niet zo vreemd, want de manager is niet vaak op de afdeling te vinden. Lidwien geeft dit aan, en voegt daaraan toe dat hij wel vaak bij de overdracht aanwezig is 's ochtends en “af en toe tussendoor” (fieldnotes, r. 24). Naast manager van de Rozenhof is Geerten ook manager gebleven van de Tuinfluiter – ook een PG-afdeling, met dertig bedden. Dit is hij nu al drie jaar (interviews, r. 838-842). Geerten heeft dan ook geen kantoor op de Rozenhof, maar op de Tuinfluiter. Een aantal personeelsleden geeft aan dit wel jammer te vinden. Verzorgende Corien:

“Nou dat bijvoorbeeld die afdelingshoofden meer afdelingen hebben. Vroeger was een afdelingshoofd per afdeling zegmaar. En die hielp mee op de afdeling als er ziekte was, die deelde pillen, die hielp mee wassen. Nou dat zie je niet meer gebeuren hè. Het is allemaal verschoven eigenlijk hè. Kijk ze gaan wel bellen voor hulp, maar ze gaan niet echt zeggen van ik doe m'n schort voor en ik ga meehelpen” (Interviews, r. 335).

Ze voegt eraan toe dat het wel goed zou zijn als de manager dit wél een keer zou doen. Hij zou dan de bewoners beter leren kennen en ook snappen wat het personeel bedoelt als ze zeggen dat het werk zwaar is (Interviews, 347-349). Ook EVV'er Madelein geeft aan dat ze liever een manager op de afdeling had gehad: “Hij probeert er wel voor je te zijn. Maar soms is het moeilijk om hem te vangen. [...] ik had het lekkerder gevonden als er hier een teammanager gewoon op de hele Rozenhof [was]” (Interviews, r. 253,255)

Een van de hostessen op de huiskamer geeft bovendien in algemenere zin de afstand tussen het management en de werkvloer aan: “Kijk, ik snap best dat er een bedrijfsplan moet liggen, anders kan je niks bereiken en ga je nog failliet. Maar het zou zo fijn zijn als ze eens dáár kijken” – ze wijst met haar vinger naar de vloer – “Ze hebben geen idéé!” (fieldnotes, r. 133).

Deze ontwikkeling, waarbij er een aparte managementlaag wordt onderscheiden en waarbij de manager van een afdeling in feite uit het primaire proces wordt gehaald, is kenmerkend voor het Nieuw Publiek Management. De management cultuur die daarbij ontstaat houdt immers in, zo geeft Diefenbach aan (2009, p. 894) dat “management is defined as a separate and distinct function”. Dit lijkt op de Rozenhof

duidelijk het geval: de manager staat op een zekere mate van afstand van de afdeling en neemt geen deel meer aan de dagelijkse zorg.

Deze managementcultuur komt ook tot uiting in een nieuwe ingestelde functie binnen de Rozenhof 1,2: de groepsleider. Hiermee lijkt het tweede aspect van de management cultuur tot uiting te komen: “the creation of (new types of) managerial posts and positions” (Diefenbach, 2009, p. 894). De functie van groepsleider is op de Rozenhof 1,2 (en overigens ook op 3,4) gecreëerd omdat, zo geeft afdelingsmanager Geerten zelf aan, zijn “span of control” toch te groot bleek te zijn (Interviews, r. 848). De groepsleider zou als taken hebben “een stukje eindverantwoording aan kwaliteit van zorg, en het aansturen van collega EV. Het neerzetten van visie, het uitstralen van visie. Het opkomen voor de uitgezette visie” (Interview afdelingsmanager, r. 852) – en dan met name richting het personeel (r. 854). EVV’er Madelein geeft aan hoe de instelling van de groepsleider in feite ook gezien kan worden als een gedeeltelijke terugdraaiing van het verplaatsen van de manager naar een aparte managementlaag: “Dus ehm, en vroeger had je de Tulpenhof en de Violtjeshof en toen had je hier toen ook een teamleider, maar toen had je daar ook een teamleider. Toen had je niet een teammanager, toen had je twee teamleiders. Nu heb je één teammanager en twee groepsleiders [...] Komt een beetje op hetzelfde neer” (Interviews, r. 245-247). Of dit echter in de praktijk zo uit gaat pakken, is nog maar de vraag, want de groepsleider is een betrekkelijk nieuwe functie. Zowel de afdelingsmanager, de groepsleider zelf en een EVV’er geven aan dat ze er daarom nog weinig over kunnen zeggen (respectievelijk interviews, r. 844, r. 6 en r. 259-261)

Ook op de Rozenhof lijken er hiermee sinds de ontwikkeling van het Nieuw Publiek Management in de jaren '80 van de vorige eeuw veranderingen te zijn geweest in de managementstructuur die overeen komen met de ideologie achter deze stroming. Op de werkvloer worden deze veranderingen niet altijd gewaardeerd. Zo is duidelijk geworden dat het uitvoerend personeel liever zag dat hun manager op de afdeling aanwezig is en dat het management in het algemeen meer oog zou hebben voor praktijken op de werkvloer.

4.7 Relatie met andere afdelingen

Eenheid of toch niet?

Miriam loopt de huiskamer binnen en vertelt Lidwien dat ze naar een afspraak moet, tot elf uur, maar dat iemand van 3,4 extra komt helpen. Een vrouw van 3,4 staat erbij en voegt toe: "Ik stuur Sander wel. Die is nu nog even pauze houden, is dat een probleem?". Miriam antwoordt van niet. Later komt Sander ook helpen (fieldnotes, r. 287).

Vroeger bestond de Rozenhof uit 2 aparte afdelingen, de Viooltjeshof en de Tulpenhof. Een aantal jaren geleden is er één afdeling van gemaakt, met vier units. De oude scheiding tussen beide afdelingen is echter nooit helemaal verdwenen – Rozenhof 1,2 en Rozenhof 3,4 worden nog steeds door het personeel gezien als aparte gedeelten. Het is dan ook geen toeval dat de Rozenhof 1,2 in dit onderzoek onderzocht kon worden als ware het een volledige afdeling. In de dagelijkse praktijk lijkt dit immers ook zo te zijn. De indeling werkt dit verder in de hand. Beide gedeelten zijn slechts met één deur op de voorste gang van de afdeling met elkaar verbonden. Beide gedeelten hebben een eigen huiskamer. Beide gedeelten werken bovendien in de praktijk met eigen teams. In principe – een aantal uitzonderingen daargelaten – staat men óf op 1,2, óf op 3,4.

Sinds de komst van de nieuwe afdelingsmanager iets meer dan een half jaar geleden worden pogingen gedaan de twee gedeelten meer met elkaar te integreren. Groepsleider Miriam: "Het was voor ehm, een jaar terug was het meer ehm, wij en zij. En het moet meer *ons* zijn. Ons Rozenhof" (Interviews, r. 114). Later geeft de afdelingsmanager de reden aan van het streven naar meer eenheid. "Het maakt flexibeler en het maakt betrokkener bij elkaars problemen. Door een eenheid – een eigenheid te zijn binnen de eenheid heb je en je herkenbaarheid van je eigen teams – dus de bewoners worden door herkenbare mensen verzorgd. Maar mocht daar iets niet gaan zoals het is gepland, bijvoorbeeld door ehm, een ziekte plotseling, dan moet je het wel met elkaar oplossen" (Interviews, r. 970).

Deze wens tot het vergroten van de flexibiliteit van organisaties door samenwerking over grenzen van afdelingen heen wordt als één van de kenmerken van Nieuw Publiek Management genoemd binnen het tweede kernelement. De integratie van de voormalige Viooltjeshof en de Tulpenhof tot één afdeling en het verdere streven naar eenheid ten behoeve van flexibiliteit lijkt binnen deze beweging te passen.

Ten behoeve van dit streven zijn een aantal maatregelen doorgevoerd. Zo wordt 's ochtends met de volledige afdeling overgedragen. Ik vraag verzorgende Nina wat ze hiervan vindt: "Ja, dat vind ik wel handig, vooral omdat als er bij hun iemand te weinig is ofzo of er zijn problemen, dat je dat dan gelijk van elkaar weet" (fieldnotes, r. 212). Ook EVV'er Manon en verzorgende Corien geven aan de gezamenlijke overdracht wel prettig te vinden (Interviews, r. 713, 519).

Een andere maatregel die deels om deze reden is doorgevoerd, is het verbod op pauzeren op de afdeling. Pauzes dienen sinds de komst van de nieuwe afdelingsmanager doorgebracht te worden buiten de afdeling. Daardoor houden de beide teams nu vaker met elkaar pauze, en "door met elkaar te gaan pauzeren ga je gesprekjes met elkaar voeren, ga je elkaar wat beter leren kennen, ga je horen van poe, het is druk, het is zwaar. Je gaat begrip kweken. En begrip maakt saamhorigheid en daar hoop ik weer eenheid mee te bereiken" (Afdelingsmanager Geerten, Interviews, r. 952). Volgens groepsleider Miriam waren er in het begin wel veel mensen die daar moeite mee hadden, maar nu was dat minder (Interviews, r. 72).

Enerzijds wordt vanuit het personeel aangegeven dat de onderlinge samenwerking nu prettig verloopt. EVV'er Manon geeft aan: "tot nu toe als ik een ziekmelding had 's ochtends of iets niet liep of iets moet

vragen, als ik daar bel ik krijg altijd – ik heb daar positieve ervaringen mee. Ik heb nog nooit gehad dat ze dan zeggen we willen niet komen helpen ofzo, alleen als het niet kan, dat is anders” (Interviews, r. 713). EVV’er Madelein geeft iets vergelijkbaars aan: “Maar het moet wel zo zijn dat als er daar wat mankeert, tekort aan personeel, dat je daar ook gaat helpen. En andersom ook. En je hebt de overdracht ’s morgens en ’s avonds met elkaar en ja, we kennen elkaar goed. Dus ja, ik vind het een leuk team” (Interviews, r. 217).

Ondanks deze positieve geluiden is het maar de vraag of de Rozenhof door het personeel ook echt als één afdeling gezien wordt. EVV’er Madelein ziet het als één afdeling, maar wel met twee aparte teams. Verzorgende Corien heeft het over het “beetje strijd” die er altijd wel is “tussen de twee afdelingen”(Interviews, r. 495). Ook een van de hostessen spreekt in termen van aparte afdelingen. Als Lidwien vraagt of ze dat weekend werkt antwoordt ze bevestigend, maar “aan de andere kant”. Ze legt mij uit dat ze op meerdere afdelingen staat. Ik vraag haar of ze 1,2 en 3,4 bedoeld. “Ja”, antwoordt ze, “en ik voel me soms net een jojo. De regels zijn anders per afdeling, vooral met het eten” (Fieldnotes, r. 136).

Concluderend kan gesteld worden dat hoewel een aantal mensen de samenwerking met 3,4 ziet verbeteren en hier open voor staat, dit niet betekent dat ze ook praten in termen van één afdeling. Het praten in termen van aparte afdelingen (taal) laat zien dat het uitvoerend personeel de Rozenhof in de praktijk toch niet als één afdeling ziet.

Ook de strijd waar verzorgende Corien het over had, speelt nog steeds, hoewel naar haar zeggen minder erg dan vroeger (interviews, r. 497). Op een dag vertelt voedingsassistente Eva me bijvoorbeeld dat meneer van Meer naar 3,4 is gegaan, omdat hij ook psychiatrische problemen heeft. Op 3,4 zijn ze gespecialiseerd in dat soort dubbelproblematiek. Het valt op dat het die dag zonder meneer van Meer veel rustiger is op de huiskamer dan voorheen. Vlak voor het middageten loopt meneer echter bij ons op de afdeling. Als ik op het punt sta hem terug te brengen naar 3,4, zegt Charlotte sarcastisch: “We zouden nu eigenlijk naar 3,4 moeten bellen dat ze hem moeten komen halen, dat deden ze andersom ook” (fieldnotes, r. 239). Dit soort kleine uitspraken van ergernis komen vaker voor. Het maakt de relatie tussen beide gedeelten alleen nog maar meer ambigue.

Hoofdstuk 5 - Conclusie en reflectie

In dit onderzoek is getracht een antwoord te formuleren op de volgende onderzoeksvraag:

Hoe geeft het uitvoerend personeel op een verpleegafdeling vorm aan de door hun geboden zorg in het licht van het Nieuw Publiek Management?

Aan de hand van een vijftal thema's, afgeleid uit enerzijds de theoretische kernelementen van NPM en anderzijds de lokale praktijken op de werkvloer, is deze vraag verder uitgediept. In feite is daarmee in de resultaten de hoofdvraag al beantwoord. De beschrijvende aard van de hoofdvraag leent zich namelijk niet voor korte, bondige conclusies. De werkelijkheid is immers niet eenduidig, noch makkelijk te interpreteren, en de wijze waarop uitvoerend personeel vorm geeft aan de door hun geboden zorg in het licht van NPM heeft vele facetten. In deze conclusie zal daarom geen eenduidige, bondige conclusie worden gegeven. Wel zullen de resultaten kort worden samengevat en zal een centrale lijn uit dit verhaal worden gedestilleerd. In het vervolg van dit hoofdstuk zal een reflectie op dit onderzoek worden gegeven. Er zal worden afgesloten met een vooruitblik naar de toekomst.

5.2 Centrale lijnen

Een belangrijke lijn in het verhaal is dat de dagelijkse praktijk van de verpleegafdeling vaak niet in overeenstemming is met het officiële beleid van de stichting, dat wordt belichaamt door de afdelingsmanager. De afdelingsmanager erkent dit, door te spreken van de 'hiaten' die er zijn, wanneer hij uitlegt waarom de komst van Sarah op de Rozenhof noodzakelijk is (Interviews, r. 1062).

De belangrijkste uitdaging voor de Rozenhof, zowel in de ogen van de afdelingsmanager als het gesproken personeel, lijkt daarbij het belevingsgericht werken te zijn. Hoewel verscheidene mensen dit anders beschrijven, lijkt de brede definitie 'rekening houden met de beleving van' voor allen wel te gelden. Wanneer deze brede definitie aangehouden wordt, kan het belevingsgericht werken getypeerd worden als een vorm van klantgerichtheid, één van de externe doelen binnen het Nieuw Publiek Management. Hoewel belevingsgericht werken als belangrijk wordt gezien, gebeurt dit in de praktijk niet altijd. Doordat het personeel over beperkte middelen – tijd en mankracht – beschikt, dienen zij binnen hun discretionaire ruimte keuzes te maken over welke taak eerst te verrichten. Hierdoor worden bewoners soms pas laat naar de wc geholpen of uit bed gehaald. Het personeel heeft bepaalde *coping mechanisms* ontwikkeld om hiermee om te gaan. Enerzijds noemt een verzorgende dat je daar 'een beetje mee leert schipperen' (Interviews, r. 631). Hiermee lijkt ze aan te geven dat naarmate je langer in de zorg werkt, je steeds meer went aan de realiteit en leert te accepteren dat niet alles mogelijk is. Ze maakt zich er daardoor ook minder druk om: "Dus ja, dan is het niet anders" (Interviews, r. 631).

Anderzijds verandert door de werkdruk die ontstaat vanwege de beperkte aanwezige middelen ook de houding richting de bewoners. 'Gaat u maar zitten' is een voorbeeld van een handeling welke noch het management, noch het personeel graag zou zien, maar die toch een geroutineerde handeling vormt als reactie op een vraag om hulp van de bewoners. Het personeel geeft aan dat het feit dat zij geen tijd hebben om een uitgebreid antwoord te geven, hier de oorzaak van is.

Echter, hoewel beperkte middelen als tijd en mankracht de voornaamste oorzaak lijken te zijn van het beperkt kunnen uitvoeren van de uitdaging van het belevingsgericht werken, spelen er nog andere oorzaken mee. Zo spelen gewoonte en wellicht ook praktisch gemak een grote rol bij het open laten van de schuifdeur tussen de twee gedeelten van de woonkamer. Deze gewoontes zijn er in de loop van de

tijd ingesleten en zijn daardoor niet makkelijk te veranderen. Bovendien zijn er ook goede praktische redenen te bedenken voor het open houden van de schuifdeur. Het is echter niet bevorderlijk voor het gewenste kleinschalig wonen – onderdeel van het belevingsgericht of klantgericht werken.

Met de komst van ‘wandelande spiegel’, ‘super nurse’ en ‘schaduw’ Sarah op de afdeling wordt getracht dit belevingsgerichte werken bij het personeel meer onder de aandacht te brengen. Zij is daarmee de boodschapper van dit systeem, namens het management. Hoewel hiermee wellicht een verandering in de mentaliteit van het personeel teweeg kan worden gebracht, geeft ditzelfde personeel ook aan dat het – vanwege de praktijk van beperkte middelen – maar de vraag is of dit uiteindelijk effect zal hebben op de manier van werken.

Een andere vorm van performance management en measuring systems, ditmaal gericht op de gastvrijheid, was de inspectie. In tegenstelling tot Sarah betreft het hier niet een prestatiemeting in opdracht van het management, maar in opdracht van de overheid. Deze lijkt echter vanwege het van tevoren aankondigen van haar komst, een tijdelijk, speciaal voor de inspectie tot stand gekomen beeld op te leveren, dat verder geen invloed lijkt te hebben op de daadwerkelijke gastvrijheid. Bovendien wordt er indirect een negatief effect veroorzaakt wat betreft de ‘boeken in het kastje’.

De rol van de nieuw ingestelde groepsleider in dit geheel blijft voorlopig nog onduidelijk. Hoewel de span of control van de manager zal verminderen, is vanwege de recentheid van de nieuwe functie nog weinig te zeggen over het effect dat de groepsleider zal hebben op de wijze waarop het personeel vormgeeft aan de door hun geboden zorg. Wel is duidelijk dat het personeel het als een gemis ervaart dat de afdelingsmanager niet langer op de afdeling aanwezig is. Als hij dat wel zou zijn, zou hij beter weten wat er speelt op de werkvloer, aldus het personeel.

Tot slot is er nog de ambigue relatie met de andere helft van de Rozenhof, Rozenhof 3,4. Deze relatie kan geplaatst worden in NPM-perspectief als het wordt beschouwd als een soort samenwerking over afdelingen heen. De reden die door de manager genoemd worden voor het meer integreren van beide deel-afdelingen, is, net als in de literatuur wordt genoemd, het zorgen voor meer flexibiliteit. In dit onderzoek is echter maar beperkt gebleken dat ook echt flexibeler gewerkt wordt. Wel is het zo dat de uitwisseling van personeel in geval van ziekten als prettig wordt ervaren. Aan de andere kant ziet een groot deel van het personeel de Rozenhof niet als één afdeling, en werken Rozenhof 1,2 en Rozenhof 3,4 in de praktijk toch vooral als aparte teams.

5.3 Belevingsgerichte zorg vs. efficiëntie

Uit bovenstaande samengevatte versie van de resultaten komt als rode draad de notie van beperkte tijd en mankracht naar boven. Ook dit is kenmerkend voor het Nieuw Publiek Management. Belangrijk intern doel is volgens deze stroming immers efficiëntie. Diefenbach noemt als belangrijk risico in dit kader het kwalitatieve en daarmee moeilijk meetbare karakter van de in de publieke sector geboden diensten (2009, p. 896). Als in dergelijke sectoren getracht wordt zo efficiënt mogelijk te werken, loopt men het gevaar dat de ‘bottom line’ wat kwaliteit betreft wordt overschreden. Ongemerkt kunnen immers de moeilijk meetbare, kwalitatieve aspecten van in dit geval de zorg, erbij inschieten. Belevingsgerichte zorg bestaat voor een groot deel uit deze kwalitatieve aspecten en het is dus niet vreemd dat er hier door het personeel een klem wordt ervaren tussen het streven aan deze eisen te voldoen en de beperkte middelen die zij tot hun beschikking hebben. Het aantal minuten aan zorg die via de zorgzwaartepakketten aan elke cliënt ter beschikking worden gesteld, komen blijkbaar, in ieder geval op deze verpleegafdeling, niet tegemoet aan deze kwalitatieve aspecten.

Ook het performance mechanisme van evaluatie en feedback dat wordt belichaamt door de komst van Sarah, lijkt hierdoor minder effectief te zijn: het personeel wil wel, maar kan niet altijd. Hier komen de discretionaire ruimte en de daarbinnen ontwikkelde coping mechanisms van het uitvoerend personeel naar voren. Deze zijn er met name op gericht om werkdruk te verminderen, wat bijvoorbeeld is terug te zien in de neiging tot het zeggen van ‘gaat u maar zitten’ en het na verloop van tijd ‘wennen’ aan het feit dat bewoners te laat naar de wc worden gebracht. Door deze focus op het verminderen van deze ten gevolge van de nadruk op efficiëntie ontstane werkdruk, wordt het andere doel, namelijk belevingsgericht werken, zonder dat dit zozeer de bedoeling is van het personeel, onderbelicht.

Het is overigens opmerkelijk dat twee aspecten die binnen één stroming – het Nieuw Publiek Management – tegelijkertijd worden beoogd, namelijk klantgerichtheid en efficiëntie, in de praktijk elkaar lijken tegen te werken. Het risico dat Diefenbach (2009) noemt, waarbij het kwalitatieve karakter van de diensten binnen de publieke sector worden genoemd als mogelijk incompatibel met een streven naar maximale efficiëntie, lijkt hiermee realiteit te worden. Het kwalitatieve karakter van de zorg, lijkt er in dit geval voor te zorgen dat het Nieuw Publiek Management op de werkvloer niet als eenduidig tot uiting komt, maar als zichzelf inherent tegenwerkend. Wat de normatieve discussie rond de stroming betreft, lijken de resultaten van dit onderzoek daarmee een bevestiging te vormen van de kritiek die op het Nieuw Publiek Management wordt gegeven.

5.4 Reflectie op het onderzoek

Voordat wordt overgegaan tot de vooruitblik en aanbevelingen die uit de conclusie kunnen worden afgeleid, zal hier eerst een korte reflectie worden gegeven op het onderzoek. Wat ging er goed, wat had beter of anders gekund, en waar zou in de toekomst nog verder onderzoek naar kunnen worden gedaan?

5.4.1 Interpretatief onderzoek

Er is in dit onderzoek gebruik gemaakt van een interpretatieve onderzoeksmethode. Dat houdt in dat de lokale betekenissen van in dit geval het uitvoerend personeel van de verpleegafdeling, centraal stonden. Hierdoor is in mijn ogen een uniek beeld van en diep inzicht in de dagelijkse praktijken op deze verpleegafdeling ontstaan, wat met een andere manier van onderzoek doen – bijvoorbeeld wanneer heel erg vanuit bestaande theorieën was geredeneerd – in mindere mate mogelijk geweest. Echter boden de drie artefacten taal, objecten en handelingen die vanuit de literatuur een richtlijn vormden voor het interpreteren van de onderzoeksdata, in de praktijk onvoldoende houvast. De onderzoeker is er niet in geslaagd de resultaten volledig aan de hand van deze artefacten te plaatsen. Hoewel een aantal zaken – zoals de metaforen rond de extern aangetrokken Sarah en de schuifdeur als object van het kleinschalig wonen – wel zeker aan de hand van deze artefacten konden worden geduid, is het jammer dat dit niet in meerdere mate mogelijk is geweest.

5.4.2 Wijze van dataverzameling

Uit bovenstaande interpretatieve onderzoeksmethode is de wijze van dataverzameling, namelijk participerende observatie en interviews, voortgevloeid. Beide wijze van dataverzameling hebben elkaar uiteindelijk goed aangevuld. De participerende observatie heeft waarneming uit de eerste hand mogelijk gemaakt van de dagelijkse praktijk op de werkvloer. Het participerende karakter heeft er bovendien voor gezorgd dat de onderzoeker zich ook onderdeel van het personeel ging voelen, waardoor ze zich

beter kon verplaatsen in hun belevingswereld. Bovendien zorgde de participatie ervoor dat ze werd geaccepteerd door het personeel. De interviews boden een kans dieper in te gaan op zaken die zich op de werkvloer hadden voorgedaan, maar met name op zaken die wel speelden, maar in de dagelijkse werkzaamheden niet direct zichtbaar waren. De invloed van het management, de nieuwe groepsleider en de beleving van het personeel met betrekking tot de relatie met Rozenhof 3,4 zijn daar goede voorbeelden van. Op die manier hebben zowel de participerende observatie als de interviews bijgedragen aan het verkrijgen van een zo compleet mogelijk beeld van wat er speelde op de afdeling.

5.4.3 Volledigheid van het onderzoek

Toch is gedurende de analyse van de data en het verwerken hiervan in het onderzoeksrapport de indruk ontstaan dat het verhaal zoals dat werd opgeschreven eigenlijk nog niet helemaal af was. Er kwamen nieuwe, relevante vragen op, terwijl de periode van dataverzameling al voorbij was. Idealiter had de periode waarin werd geobserveerd en interviews afgenomen langer geduurd. In onderzoeken met een vergelijkbare interpretatieve onderzoeksmethode is het bijvoorbeeld gebruikelijk ruim een jaar, of zelfs langer, mee te lopen binnen de organisatie die het onderwerp van onderzoek vormt (zie bijvoorbeeld Yanow, 1996, over community centers in Israël en The, 2005, over leven en sterven in een verpleeghuis voor dementerenden). Aangezien dit nu niet mogelijk was vanwege de betrekkelijk korte tijd die vanuit de opleiding voor de scriptie ter beschikking is gesteld, moeten de resultaten ook in dit licht bekeken worden.

Daar komt nog bij dat de focus van het onderzoek op fenomenen die voortkwamen uit het Nieuw Publiek Management ervoor heeft gezorgd dat niet alle waargenomen wetenschappelijk interessante informatie meegenomen kon worden in het onderzoek. Zo was er van alles aan de hand met betrekking tot de onderlinge samenwerking en communicatie binnen de afdeling, maar dit paste niet direct binnen de noemer van het Nieuw Publiek Management. Toch zal ook deze dynamiek een enorme rol hebben gespeeld met de in dit onderzoek geschetste gebeurtenissen rond bijvoorbeeld het belevingsgericht werken. Het zou echter te complex zijn om binnen de korte periode die voor dit onderzoek is uitgetrokken ook deze aspecten, die niet direct binnen het Nieuw Publiek Management vallen, mee te nemen in het onderzoek. Daarbij moet dan wel gerealiseerd worden door de lezer dat het beeld dat in dit onderzoeksrapport van de betreffende verpleegafdeling is geschetst, zeker niet volledig is. In de toekomst kan wellicht dergelijk, vollediger onderzoek plaatsvinden. Dit zou nog meer dan dit onderzoek dat zou doen, bij kunnen dragen aan de maatschappelijke kennis over de dagelijkse realiteit van een verpleegafdeling.

5.5 Vooruitblik en aanbevelingen

Tot slot zal er in dit onderzoeksrapport een vooruitblik worden gegeven op de toekomst. Wat beperkte middelen betreft ziet deze toekomst er voor verpleegafdeling de Rozenhof, en voor de hele verpleeghuissector, namelijk somber uit. Immers, als er nu al een beperkte hoeveelheid tijd en mankracht beschikbaar is, hoe moet dit dan gezien worden in het licht van de in de inleiding van deze scriptie geschetste ontwikkelingen rond de vergrijzing? Afdelingsmanager Geerten spreekt hierover zijn zorg uit: “We weten gewoon dat we een enorm tekort aan personeel gaan krijgen. Overal. In heel Nederland. Maar wat gaan daar de gevolgen en consequenties van worden?” (Interviews, r. 1100). Belevingsgericht werken is nu al een eis, waaraan het personeel in de praktijk vaak moeilijk tegemoet kan komen vanwege beperkte tijd en mankracht. In de toekomst zal dit alleen maar moeilijker worden. Ook dit ziet de afdelingsmanager in: “Je kan wel roepen dat je belevingsgerichte zorg heel belangrijk vindt, maar als je niet aan personeel kan komen valt er weinig belevingsgericht te werken. Bijvoorbeeld”

(Interviews, r. 1096). Ook de financiering van de verpleeghuiszorg staat ter discussie. Er is extra geld toegezegd, maar het is nog onzeker of en op welke manier dit uiteindelijk daadwerkelijk vrij zal komen.

Er is, kortom, veel onzekerheid over de toekomst van de verpleeghuissector. Afdelingsmanager Geerten: “We zitten in een moeilijke, onduidelijke periode. Gaan we wel of niet geld krijgen. Gaan we wel of niet aan personeel komen. Gaan we wel of niet goed voor elkaar blijven zorgen”.

Het antwoord op al deze vragen ligt grotendeels buiten de verpleeghuissector zelf. De politiek en de maatschappij zullen komende jaren opnieuw vorm moeten geven aan de manier waarop we met elkaar onze ouderen verzorgen in het licht van de vergrijzing. Daarbij zal ook de invloed van het Nieuw Publiek Management op de zorg aan bod moeten komen. Werkt het wel op deze manier? Zorgt deze manier van organiseren, met deze uitgangspunten, wel voor de gewenste resultaten? Belevingsgericht werken is op zich een goede ontwikkeling, maar wordt binnen dezelfde stroming van Nieuw Publiek Management bemoeilijkt door de grotere nadruk op meetbare aspecten, teneinde de efficiëntie te verhogen. Het bezoek van de inspectie heeft geen, of zelfs nadelige gevolgen. De manager is niet meer aanwezig op de afdeling en weet daardoor volgens een aantal personeelsleden niet meer wat zich op de werkvloer afspeelt. Dit alles zijn factoren die zeker meegenomen dienen te worden binnen de maatschappelijke discussie. Wat daarbij vooral belangrijk is, is dat de lokale kennis over wat er op de werkvloer van verpleeghuizen gebeurt, onder de aandacht wordt gebracht. Hoe de zorg voor onze ouderen nu werkelijk gestalte krijgt. Alleen dan kan een vruchtbare discussie worden gevoerd.

Bronnen

Apple, M.W. (2005). Education, Markets, and an Audit Culture. *Critical Quarterly*, 47(1-2), p. 11-29.

Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom Onderwijs.

Boselie, P. et al (2011). Human Resource Management. In Noordegraaf et al (Eds.), *Handboek Publiek Management*, (Hoofdstuk 13). Den Haag: Lemma.

Butterfield, R., Edwards, C., Woodall, J. (2004). The new public management and the UK Police Service. *Public Management Review*, 6(3), p. 395 – 415.

Chiapello, E., Fairclough, N. (2002). Understanding the new management ideology: a transdisciplinary contribution from critical discourse analysis and new sociology of capitalism. *Discourse & Society*, 13(2), p. 185–208.

Deetz, S. (1996). Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy. *Organization Studies*, 7(2), 191-207.

Dent, M., Chandler, J., Barry, J. (2004). *Questioning the New Public Management*. Aldershot: Ashgate Publishing Limited.

Diefenbach, T. (2009). New Public Management in Public Sector Organizations: The dark sides of managerialistic 'enlightenment'. *Public Administration*, 87(4), p. 892-909.

Doessel, D.P., Williams, R.F.G., Whiteford, H. (2009). Deinstitutionalisation and Managerialism in Queensland's Public Psychiatric Institutions: Challenging 'Rhetoric' with Empirical Results. *The Australian Journal of Public Administration*, 68(4), p. 459-483.

Gastelaars, M. (1997). *'Human Service' in veelvoud – een typologie van dienstverlenende organisaties*. Utrecht: Uitgeverij SWP.

Gastelaars, M. (2011). Over opgedrongen verplichtingen, uitdijende systemen en systemen-in-gebruik. In Noordegraaf et al (Eds.), *Handboek Publiek Management*, (Hoofdstuk 17). Den Haag: Lemma.

Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons?. *Public Administration*, 69(1), p. 3-19.

Koningsveld, H. (2006). *Het verschijnsel wetenschap*. Amsterdam: Boom.

Lipsky, M. (2010). *Street-level bureaucracy – dilemmas of the individual in public services*. New York: Russell Sage Foundation.

Noordegraaf, M., Geuijen, K. (2011). Maatschappelijke opdrachten en Publiek Management. In Noordegraaf et al (Eds.), *Handboek Publiek Management*, (Hoofdstuk 2). Den Haag: Lemma.

NRC (2007, 13 februari). *Straks is het elke dag pyjamadag*
Geraadpleegd via: www.nrc.nl, op 16 januari 2011.

NRC (2005, 11 november). *Ziekenhuis en huisarts krijgen rapportcijfer*
Geraadpleegd via: www.nrc.nl, op 16 januari 2011 .

Pleus, J. (2005, 21 maart). *Zorgelijke Zorg*. *NRC Handelsblad*.
Geraadpleegd via www.nrc.nl, op 16 januari 2011.

Pollitt, C. 1995. Justification by Works or by Faith?: Evaluating the New Public Management. *Evaluation* 1(2), p. 133-154.

Ridderbos, M. (2011). Financieel Management. In Noordegraaf et al (Eds.), *Handboek Publiek Management*, (Hoofdstuk 12). Den Haag: Lemma.

Rijksoverheid (2011). *Wat is een Zorgzwaartepakket?*
<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/vragen-en-antwoorden/wat-is-een-zorgzwaartepakket.html>, geraadpleegd op 16 januari 2011.

Rijksoverheid (2011). *Hoe vraag ik een ander zorgzwaartepakket aan?*
<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/vragen-en-antwoorden/hoe-vraag-ik-een-ander-zorgzwaartepakket-aan.html>, geraadpleegd op 16 januari 2011.

Rousin Isett, K., Morrissey, J.P., Topping, S. (2006). Systems Ideologies and Street-Level Bureaucrats: Policy Change and Perceptions of Quality in a Behavioral Health Care System. *Public Administration Review*, 66(2), p. 217-227.

Stone, D. (2002). *Policy Paradox. The art of political decision making*. New York/Londen: Norton and Company.

The, A.M. (2005). *In de wachtkamer van de dood – leven en sterven met dementie in een verkleurende samenleving*. Amsterdam: Uitgeverij Thoeis.

Trappenburg, M. (2011). Managers en Professionals. In Noordegraaf et al (Eds.), *Handboek Publiek Management*, (Hoofdstuk 9). Den Haag: Lemma.

Yanow, D. (2000). Seeing Organizational Learning: A 'Cultural' View. *Organization*, 7(2), p. 247 – 268.

Yanow, D. (1996), *How does a policy mean? – Interpreting policy and organizational actions*, Washington DC: Georgetown University Press.