

# **Cliëntnabij! Wat betekent dat?**

## **Interpretatief onderzoek naar betekenisgeving aan cliëntnabij werken**

**Utrecht - 19 augustus 2013**

**Bestuurs- en Organiseringswetenschap – Universiteit Utrecht  
Master Organisaties, Verandering en Management (OVM)**

**Floris Muts – 3532631**

**Onderwijsinstelling: Universiteit Utrecht**

**Begeleider Universiteit Utrecht: Dr. Ir. M. Koster**

**Tweede Lezer Universiteit Utrecht: Dr. M. Winnubst**

**Onderzoeksinstelling: Zandbergen Jeugd- en Opvoedhulp**

**Begeleider Zandbergen: Drs. H. Gritter**

## **Voorwoord**

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie voor de master Organisaties, Verandering en Management. Anderhalf jaar geleden, toen ik klaar was met mijn eerste jaar, wist ik zeker dat ik deze master niet ging kiezen. Organisaties, Verandering en Management was die master met cultuur. Cultuur was voor mij te zweverig. Niet duidelijk wat ermee wordt bedoeld en dus niet relevant. De afgelopen jaren heb ik echter opgemerkt dat organisaties bepaald worden door wat ze van andere organisaties doet verschillen: de waarden die in een organisatie als vanzelfsprekend worden beschouwd.

Het zijn die waarden die bepalen hoe een organisatie is. Deze inzichten heb ik kunnen opdoen in de master Organisaties, Verandering en Management, die ik met deze scriptie tot een goed einde hoop te brengen.

Echter, deze scriptie en mijn onderzoek waren niet mogelijk zonder een groot aantal mensen, waarvan ik enkele graag wil bedanken.

Uiteraard wil ik mijn begeleider van de Universiteit Utrecht, Martijn Koster, heel hartelijk bedanken. Martijn heeft mij fantastisch geholpen bij het maken van een onderzoeksopzet en het schrijven van mijn onderzoek. Vooral de snelle en altijd to-the-point feedback heeft mij enorm geholpen om mijn stukken steeds beter te maken. Daarnaast heb ik het als erg prettig ervaren om het van Martijn te mogen horen als een hoofdstuk of paragraaf beter geen onderdeel kon uitmaken van het onderzoek.

Naast begeleiding van de Universiteit Utrecht, heb ik ook begeleiding gehad van de onderzoeksorganisatie, Zandbergen. Ik wil Henri Gritter heel graag bedanken voor de mogelijkheid om mijn afstudeeronderzoek bij Zandbergen te doen. Daarnaast heeft Henri mij met subtiele hints en tips op de juiste momenten geholpen om mijn rol in de organisatie iets aan te passen, of om

Naast Henri wil ik ook Elly Derks bedanken. Bij Elly kon ik dag in dag uit terecht toen ik net bij Zandbergen binnen kwam. Daarnaast heeft Elly mij volledig op de hoogte gebracht en gehouden van het reilen en zeilen binnen het team.

Naast begeleiders Martijn, Henri en Elly zijn ook de respondenten essentieel geweest voor het slagen van dit onderzoek. Ik wil alle leden van het team ambulante pleegzorg Gooi van Zandbergen bedanken voor de warme ontvangst, de tijd en energie die ze hebben bijgedragen om als respondent dit onderzoek mogelijk te maken.

Tenslotte wil ik graag nog even stilstaan bij mijn ouders die mij altijd hebben gestimuleerd om te gaan studeren en mijn vriendin die mij zo vaak heeft gezegd dat ik nog even ‘een uurtje’ aan mijn scriptie moest gaan werken. Dat ik de laatste maanden mijn gezicht vooral veel aan mijn computer heb laten was niet echt leuk, maar met dit resultaat als gevolg.

## **Samenvatting**

Binnen Jeugdzorginstelling Zandbergen wordt van medewerkers gevraagd cliëntnabij te gaan werken. Feitelijk komt het erop neer dat medewerkers meer in gezinnen en minder op het kantoor moeten zijn. Dit onderzoek geeft antwoord op de vraag: Hoe geven medewerkers van TAPG Zandbergen betekenis aan cliëntnabij werken in handelen, spreken en het gebruik van ruimte en materialen?

In het theoriehoofdstuk wordt beschreven dat cultuur bepaalt hoe mensen naar organisaties en veranderingen kijken. Tegelijkertijd is deze manier van kijken bepalend voor de betekenissen die mensen geven. Deze betekenissen worden gegeven door handelingen, door te spreken en door gebruik en interpretatie van ruimte en materiaal.

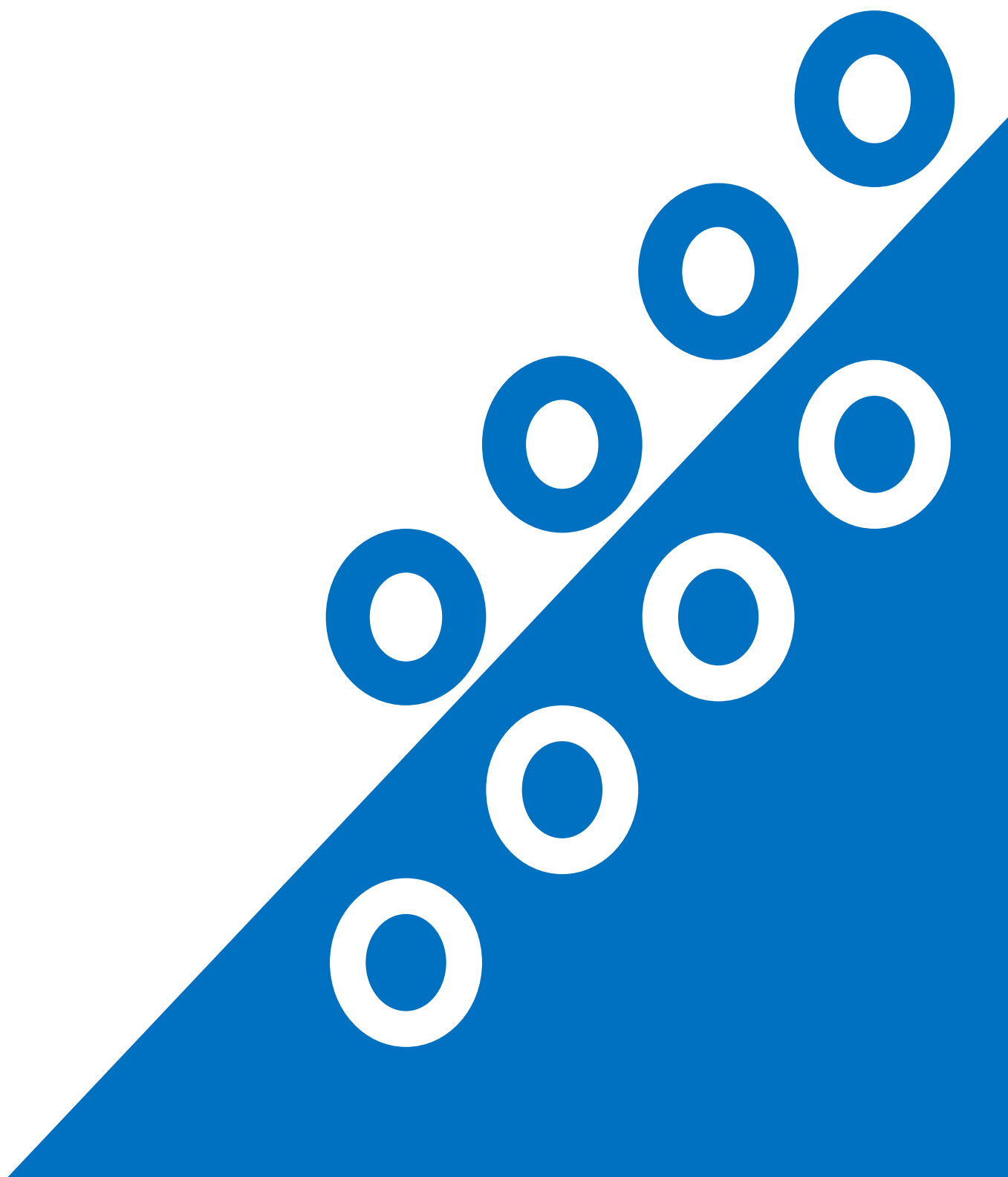
In de resultatenanalyse komt naar voren dat medewerkers van Zandbergen cliëntnabij werken zien als een mogelijkheid om processen te verbeteren. Echter omdat ruimte en materiaal nog niet aansluiten op de nieuwe manier van werken, omdat gedrag van collega's en leidinggevendenden nog niet vraagt om cliëntnabij werken, ontstaat een discrepantie in het hoofd van de medewerker.

Doordat de omgeving van de medewerker nog niet is ingesteld op cliëntnabij werken, 'begrijpt' de medewerker deze verandering anders dan dat deze daadwerkelijk is bedoeld. Flexwerkplekken worden daardoor eigenlijk weer vaste plaatsen, laptops blijven in de kast staan en medewerkers vertoeven op het kantoor in plaats van in de gezinnen.

## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>6</b>
	1.1 Transitie Jeugdzorg	6
	1.2 Cliëntnabij werken	7
	1.3 Probleemstelling	8
	1.4 Aanleiding	9
	1.5 Doel- en vraagstelling	9
	1.6 Relevantie	10
	1.7 Benadering van het onderzoek	11
	1.8 Leeswijzer	11
<b>2</b>	<b>Theorie</b>	<b>13</b>
	2.1 Cultuur en betekenisgeving	13
	2.2 De professional	15
	2.3 Cultuur en controle	16
	2.4 Ruimte en materiaal	18
	2.5 Concepten in samenhang	21
<b>3</b>	<b>Methode</b>	<b>23</b>
	3.1 Onderzoeksmethode	23
	3.2 Interviews	24
	3.3 Observaties	25
	3.4 Data-analyse	26
	3.5 Rol van de onderzoeker	27
	3.6 Verantwoording	28
<b>4</b>	<b>Analyse van de resultaten</b>	<b>31</b>
	4.1 Cliëntnabij werken	31
	4.2 Transitie jeugdzorg	35
	4.3 De taak	38
	4.4 Het team	45
	4.5 Overstijgende overdenkingen	50
<b>5</b>	<b>Conclusie</b>	<b>53</b>
<b>6</b>	<b>Aanbevelingen</b>	<b>57</b>
<b>A</b>	<b>Literatuurlijst</b>	<b>59</b>
<b>B</b>	<b>Bijlagen</b>	<b>62</b>
	B1 Topiclijst	62
	B2 Voorbeeld transcript	64
	B3 Open codering	65
	B4 Axiaal codering	66
	B5 Verklarende woordenlijst	67

# 1. Inleiding



## 1. Inleiding

Beter, effectiever en niet te vergeten: efficiënter. Drie woorden die naadloos aansluiten bij het beeld dat de gemiddelde organisatie in haar doelstellingen heeft staan. Overal worden nieuwe manieren van werken geïntroduceerd, teneinde zowel proces als resultaat te verbeteren. Ook jeugdzorginstelling Zandbergen jeugd- en opvoedhulp heeft als doel jeugdzorg beter, effectiever en efficiënter in te richten.

Dit onderzoek gaat over betekenisgeving aan cliëntnabij werken binnen Jeugdzorginstelling Zandbergen. Cliëntnabij werken is een manier van werken die is geïntroduceerd om de jeugdzorgcliënt eigenaar te laten blijven van zijn problemen en oplossingen, om de hulpverlening dichterbij te laten zijn, om minder tijd te besteden aan administratieve processen en niet in de laatste plaats om de kwaliteit van jeugdzorgtrajecten te verbeteren. In het afgelopen halfjaar is onderzocht hoe medewerkers van Zandbergen op verschillende manieren betekenis geven aan cliëntnabij werken. In woord en gebaar, en ook in materiaal wordt aan deze betekenisgeving uiting gegeven.

Dit onderzoek toont aan dat betekenisgeving kan worden achterhaald door het bestuderen van uitspraken van medewerkers, gedrag in de organisatie en het bestuderen van de omgeving, ruimte en materiaal in het bijzonder. Niet alleen komt in dit onderzoek duidelijk naar voren dat medewerkers deze drie elementen aanwenden om betekenis te geven aan cliëntnabij werken, ook wordt inzichtelijk gemaakt hoe de organisatie deze elementen kan inzetten om betekenisgeving van medewerkers aan processen te beïnvloeden. Kort gezegd wordt in dit onderzoek de verbinding gelegd tussen enerzijds het bestuderen van drie grootheden die een cultuur maken: acts, texts and objects: *“A researcher ‘sees’ a culture in the same way: seeing a practice—a set of acts and interactions involving language and objects repeated over time, with patterns and variations—and inferring back that a culture exists.”* (Yanow, 2000: 249) Anderzijds worden deze grootheden gekoppeld aan theorie over sensemaking en sensegiving, waarmee niet alleen de rol van medewerkers, maar ook de rol van de organisatie aan bod komt.

In deze inleiding wordt verder ingegaan op de betekenis van het cliëntnabije werken en zal de transitie jeugdzorg, die een belangrijke factor is in de context van Zandbergen, worden uitgelegd. Daarnaast wordt de doel- en vraagstelling van dit onderzoek uitgelicht. Tevens vindt een korte beschrijving plaats van de benadering van dit onderzoek, waarna een leeswijzer het sluitstuk van dit hoofdstuk vormt.

### 1.1 Transitie jeugdzorg

Het zijn, op het moment van schrijven (2013), spannende tijden in de jeugdzorgsector. Waar het woord ‘crisis’ in vele sectoren het antwoord is op iedere vraag, geldt voor de jeugdzorgsector dat het woord ‘transitie’ minstens even vaak in de mond wordt genomen. Het uitspreken van het crisiswoord lijkt veelal gepaard te gaan met onzekerheid, angst of onwetendheid. Voor het woord ‘transitie’ is dat in veel gevallen niet anders. Bij iedere jeugdzorginstelling geldt dat de transitie jeugdzorg, die per 1 januari 2015 in werking moet treden, een grote verandering betekent. De transitie jeugdzorg wordt door de Vereniging voor Nederlandse Gemeenten (VNG) omschreven als *“een nieuw stelsel (...) voor jeugdigen en gezinnen onder verantwoordelijkheid van gemeenten. “Doel van de stelselwijziging jeugd is:*

*meer preventie, eerdere ondersteuning, integrale hulp en gebruikmaken van de eigen kracht van jeugdigen en hun ouders.” (Doodkorte, 2012)*

Belangrijk onderdeel van de transitie jeugdzorg, is de verschuiving van de verantwoordelijkheid en het budget van de provincies naar de gemeenten. Daardoor is de gemeente straks de ‘regisseur’ van het jeugdzorgproces. Niet alleen wordt de verantwoordelijkheid voor de oude jeugdzorgwet naar gemeenten overgeheveld. Onder de verantwoordelijkheid van de gemeenten vallen vanaf 2015 ook taken die eerst niet tot de jeugdzorgwet behoorden, zoals jeugd-GGZ en de zorg voor licht verstandelijk beperkte jongeren. Een nieuw systeem en een nieuwe verantwoordelijke partij, die combinatie gaat ook tot een nieuw systeem leiden. Hoe dat nieuwe systeem eruit gaat zien, dat blijft tot op heden een groot raadsel. Deze onzekerheid geldt niet alleen voor jeugdzorginstellingen, ook voor beleidsbepalers is de toekomst van jeugdzorg een groot vraagteken. Doordat de systeemverandering slechts een globale richting aangeeft, is voor jeugdzorginstellingen niet duidelijk hoe zij hun processen exact zullen moeten inrichten. Zij zien zich momenteel gedwongen om processen zowel kwalitatief alsook kwantitatief te verbeteren, echter is een uitgewerkte toekomstvisie alsmede een beeld van eisen waaraan jeugdzorginstellingen moeten voldoen, nog niet bekend.

## 1.2 Cliëntnabij werken

Zandbergen jeugd- en opvoedhulp is zo’n instelling die te maken krijgt met de transitie jeugdzorg. Zandbergen biedt hulp aan kinderen, jongeren en hun ouders en verzorgers in de provincies Utrecht en Noord-Holland (Regio Gooi- en Vechtstreek) (Zandbergen, 2012) Zandbergen staat voor het realiseren van jeugd- en opvoedhulp die werkt en richt zich daarbij op drie kernwaarden: oplossingsgericht, resultaatgericht en betrokken. (Zandbergen, 2013) Zandbergen levert jeugdzorg op en vanuit verschillende locaties en heeft een centraal kantoor in Amersfoort. Zandbergen verwoordt in haar visie een centrale positie voor de cliënt en het op effectieve en efficiënte wijze begeleiden van de cliënt. Hierbij blijft de cliënt eigenaar van zijn/haar probleem. Deze visie vormt voor Zandbergen de basis van het hulpverleningsproces. Speerpunten van deze manier van zorgverlening zijn aanwezigheid bij de cliënt en het overdragen van eigenaarschap van de hulpverlener naar de cliënt.

De transitie jeugdzorg, de aandacht voor maatschappelijke vraagstukken gerelateerd aan doelmatigheid en doeltreffendheid en niet in de laatste plaats de wil om processen zowel kwantitatief als kwalitatief te verbeteren, heeft ertoe geleid dat Zandbergen het werkproces van haar eigen hulpverleners wil veranderen en verbeteren. Hiertoe heeft Zandbergen een nieuwe manier van werken geïntroduceerd, die wordt omschreven als ‘cliëntnabij’ werken.

Een belangrijke eigenschap van het cliëntnabije werken is dat cliënten eigenaar zijn van hun eigen probleem, bereid moeten zijn daaraan te werken en zelf in staat zijn om hun problemen op te lossen (zij het met hulp van hulpverleners). Daarnaast wordt van de hulpverleners gevraagd zoveel mogelijk uren bij cliënten te zijn en zo veel mogelijk activiteiten met de cliënt te doen of zelfs door te cliënt te laten doen. Met dit proces worden veel activiteiten van de hulpverlener verplaatst van het kantoor naar de huiskamer van de cliënt en wordt van de hulpverlener een flexibele opstelling verwacht. gecombineerd met nieuwe initiatieven om de door Zandbergen geleverde jeugdzorg doeltreffender te maken. Volgend uit de noodzaak om

flexibeler en meer bij de cliënt te werken en de kwaliteit van jeugdzorg te verhogen, heeft Zandbergen ervoor gekozen om een projectplan te starten waarmee Care4 de nodige aanpassingen ondergaat. Hierdoor is de hulpverlener in staat om ook administratieve processen met of in aanwezigheid van de cliënt uit te voeren. Met de nieuwe manier van flexibel bij de cliënt werken moet de ‘cliëntcontacttijd’ (CCT) worden verhoogd, en de ‘cliëntgebonden tijd’ (CGT) worden verlaagd.

Bij Zandbergen is binnen het Team Ambulante Pleegzorg Gooi (TAPG) het cliëntnabij werken reeds geïntroduceerd voor de start van dit onderzoek. Echter blijkt dat hulpverleners, afdelingshoofden en management hierop verschillend reageren. Daarnaast worden de gestelde doelen in termen van verlaging van CGT en verhoging van CCT alsmede een flexibele houding van hulpverleners ten aanzien van werkzaamheden volgens afdelingshoofden en management onvoldoende gehaald.

### 1.3 Probleemstelling

*“Interpretive inquiry, as is the case with all other forms of qualitative inquiry, focuses on understanding (interpreting) the meanings, purposes, and intentions (interpretations) people give to their own actions and interactions with others.”* (Smith, 1992) Daarmee geeft Smith het doel van interpretatief onderzoek aan. Dit doel, het begrijpen van de betekenissen die medewerkers van TAPG geven aan cliëntnabij werken, is ook van toepassing op dit onderzoek. Centraal in de probleemstelling van dit onderzoek is gelegen hoe medewerkers van TAPG betekenis geven aan cliëntnabij werken. Zowel empirisch als theoretisch is relevant om te achterhalen hoe betekenisgeving tot stand komt, en hoe deze betekenissen worden geuit in gedrag, woorden en objecten. Door het bestuderen van het proces van sensemaking en het zoeken naar verbindingen tussen sensemaking en ‘acts, texts and objects’ kan inzichtelijk worden gemaakt of en hoe betekenisgeving zichtbaar is. Daarnaast kan via het sensegiving begrip worden achterhaald hoe organisaties en personen in organisaties invloed kunnen uitoefenen op betekenisgeving.

De betekenissen die medewerkers, afdelingshoofden en management aan de geplande veranderingen in de richting van cliëntnabij werken geven, lijken sterk uiteen te lopen. Derhalve is inzicht in deze betekenissen, alsmede inzicht in het proces van betekenisgeving binnen TAPG gewenst.

Praktisch gezien is er behoefte aan inzicht in de mogelijkheden om nieuwe strategieën/werkwijzen te implementeren teneinde de doelmatigheid en doeltreffendheid van de te leveren jeugdzorg omhoog te brengen. Niet alleen omdat op doelmatigheid en doeltreffendheid op uiteenlopende manieren kan worden gestuurd, maar ook omdat medewerkers van zandbergen verschillend aankijken tegen nieuwe manieren van werken.

Om die reden wordt er veel waarde gehecht aan inzicht in en begrip van de omgang van hulpverleners, staf- en directieleden met het nieuwe cliëntnabije werken. Immers, deze omgang en achterliggende betekenisgeving zijn leidend voor de wijze waarop hulpverleners, afdelingshoofden en management nieuwe strategieën/werkwijzen benaderen.



#### 1.4 Aanleiding

Naar aanleiding van gesprekken met Tineke Boogaart, medewerker van Zandbergen, is in september 2012 een aantal vragen ten aanzien van cliëntnabij werken vastgesteld. Tineke Boogaart heeft in het managementteam van Zandbergen vastgesteld dat er dringend behoefte was aan het achterhalen van mogelijkheden om het jeugdzorgproces nog beter in te richten. Vervolgens is er contact geweest met Henri Gritter, regiomanager van Zandbergen. Henri Gritter heeft aangegeven voor welke uitdagingen Zandbergen in de komende jaren staat, en hoe het cliëntnabije werken de nodige uitdagingen met zich meebrengt. In een tweede gesprek met Henri Gritter en Elly Derks, afdelingshoofd TAPG, is vastgesteld dat een onderzoek naar betekenisgeving aan cliëntnabij werken aan de behoefte van Zandbergen voldeed. Derhalve is het onderzoek in februari 2013 gestart.

#### 1.5 Doel- en vraagstelling

Zandbergen staat met voorgaande situatiebeschrijving voor een grote uitdaging. Met de transitie jeugdzorg op komst wil men het werkproces cliëntgericht en meer nabij de cliënt maken. Hierbij loopt men tegen enkele uitdagingen en de nodige weerstand aan. Voor Zandbergen is het van belang middels dit onderzoek meer inzicht te krijgen in de beelden die hulpverleners, afdelingshoofden en management hebben van de baten van het verkleinen van de CGT en het verhogen van de CCT. Dit onderzoek zal theorie over betekenisgeving koppelen aan gedrag, teksten en objecten, waardoor inzicht wordt verkregen in de manier waarop betekenisgeving plaatsvindt middels deze drie grootheden.

Op basis van de onderzoeksvraag: **Hoe geven medewerkers van TAPG Zandbergen betekenis aan cliëntnabij werken in handelen, spreken en het gebruik van ruimte en materialen?** wordt informatie achterhaald die voor Zandbergen relevant kan zijn om effectiever te sturen op cliëntnabij werken.

Uitgangspunt is dat inzicht in de betekenissen die medewerkers van Zandbergen aan cliëntnabij werken geven, leidend is voor de manier waarop gedacht en omgegaan wordt met deze manier van werken. Daarmee kan eveneens worden achterhaald op welke manier het meest effectief kan worden gestuurd op cliëntnabij werken. Door te onderzoeken welke betekenissen aan cliëntnabij werken worden gegeven, wordt mogelijk meer duidelijk over:

- Hoe door medewerkers van Zandbergen betekenis wordt gegeven aan interne en externe veranderingen.
- Hoe hulpverleners, staf- en directieleden mogelijkheden zien om jeugdzorg effectiever en efficiënter in te richten.
- Hoe eventuele weerstand ten opzichte van cliëntnabij werken zich uit.
- Hoe er kan worden gestuurd op andere werkwijzen/hoe de cultuur kan worden veranderd.

Het onderzoek is verricht in het team ambulans van regio Gooi en Vechtstreek (TAPG). Daar zijn circa twintig hulpverleners, twee afdelingshoofden en een regiomanager werkzaam. Deze en ondersteunende functies hebben deel uitgemaakt van de onderzoeksgroep. TAPG is gevestigd aan de Oude Torenstraat 3 te Hilversum. Op de eerste verdieping van het gebouw werkt het TAPG.

De twintig medewerkers van TAPG zijn in verschillende specialismen actief, waaronder ouderschapsbemiddeling, pleegzorg, intensief ambulante trajecten en behandeling van onder meer slachtoffers van seksueel misbruik en huiselijk geweld. Op de eerste verdieping, hebben deze medewerkers de beschikking over flexwerkplekken, enkele vergaderruimtes en is er mogelijkheid om een stilte-werkplek te gebruiken. De kamers van de afdelingshoofden van het TAPG zijn gesitueerd op de afdeling waar ook de medewerkers werkzaam zijn. Op deze afdeling is de man-vrouwverhouding ongeveer 20-80. De beide afdelingshoofden zijn vrouwen, de regiomanager is een man.

### 1.6 Benadering van het onderzoek

Dit onderzoek zal worden benaderd vanuit de etnografische werkwijze. *“Most importantly its a family of methods involving direct and sustained social contact with agents, and of richly writing up the encounter, respecting, recording, representing at least partly in its own terms the irreducibility of human experience.”* (Trondman en Willis, 2000: 5) Deze methodes hebben als doel een beschrijving te maken van een bepaalde cultuur of manier van doen, geven van betekenis, op een bepaalde plaats of door een bepaalde groep. *“An ethnography is written representation of a culture (or selected aspects of a culture).”* (Van Maanen, 1992) Daarmee claimt de etnografische benadering een brug te vormen tussen verschillende wetenschappelijke disciplines en is zij als multidisciplinair medium in staat verbanden te leggen die andere benaderingen niet kunnen: *“The aim of ethnography is to be(come) of interest across the board of the social sciences, and the humanities, especially to: sociology in all its branches, anthropology, history, linguistics (...).”*

Trondman en Willis (2000) geven verder aan dat etnografie in de basis door vier elementen gekenmerkt wordt. Die elementen komen ook duidelijk terug in dit onderzoek:

1. The recognition of the role of theory: theorie in etnografisch onderzoek is geen leidraad voor de uitkomsten voor een onderzoek, noch worden aan theorie verwachtingen of hypothesen ontleend. Literatuur dient te worden gebruikt om enigszins richting te geven aan etnografisch onderzoek.
2. The centrality of culture: etnografie gaat er volgens Trondman en Willis vanuit dat cultuur een centraal element is in het leven van mensen en de ervaringen die zij opdoen, de belevissen en de manier waarop zij die betekenis geven.
3. A critical focus in research and writing: een kritische blik, die niet moet worden opgevat als de kritische theorie, maar wel als een blik die kritisch kijkt naar de manier waarop sociale interactie plaatsvindt, teneinde begrijpelijk te maken wat waarom gebeurt.
4. An interest in cultural policy and cultural politics: een brede blik van onderzoekers die etnografisch onderzoek doen, stelt hen in staat beter te begrijpen wat in een bepaalde omgeving speelt.

Aan de hand van interviews en observaties zal worden gekomen tot een etnografische analyse van de betekenisgeving binnen TAPG<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Zie ook hoofdstuk 3

## 1.7 Relevantie

Wetenschappelijk gezien is dit onderzoek uitermate relevant voor een afstudeerder op het gebied van Organisaties, Verandering en Management, van de USBO. Niet alleen omdat de dynamiek van organiseren en veranderen bij de introductie van cliëntnabij werken voorop staan, maar ook omdat de context, die grotendeels politiek-bestuurlijk van aard is, een inkijkje geeft in de verbinding tussen organisatiewetenschappen en bestuurskunde. Niet alleen interdisciplinaire verbindingen die dit onderzoek kenmerken, zijn het vermelden waard. Naast het interdisciplinaire karakter van de onderzoekssituatie, worden in dit onderzoek drie perspectieven op betekenisgeving gecombineerd. De combinatie van gedrag (acts) teksten (texts) en objecten (objects) wordt beschreven in theorie over betekenisgeving, maar wordt slechts zelden verenigd in wetenschappelijk onderzoek naar betekenisgeving.

Daarmee kan dit onderzoek eveneens ten delen laten zien of de verbinding tussen acts, texts en objects leidt tot relevante, rijke en eenduidige uitkomsten, of dat de verschillende perspectieven tegenstrijdige antwoorden op de onderzoeksvraag ten gevolg hebben.

Daarnaast is de maatschappelijke relevantie van dit onderzoek enorm: wie het nieuws volgt, kranten leest of radio luistert, die heeft het al gehoord. De transitie jeugdzorg zorgt in Nederland voor veel spanningen, potentiële problemen, uitdagingen en kansen. Dit onderzoek, dat kijkt naar betekenisgeving binnen één team, laat onder meer zien wat de politiek-bestuurlijke veranderingen op operationeel niveau betekenen.

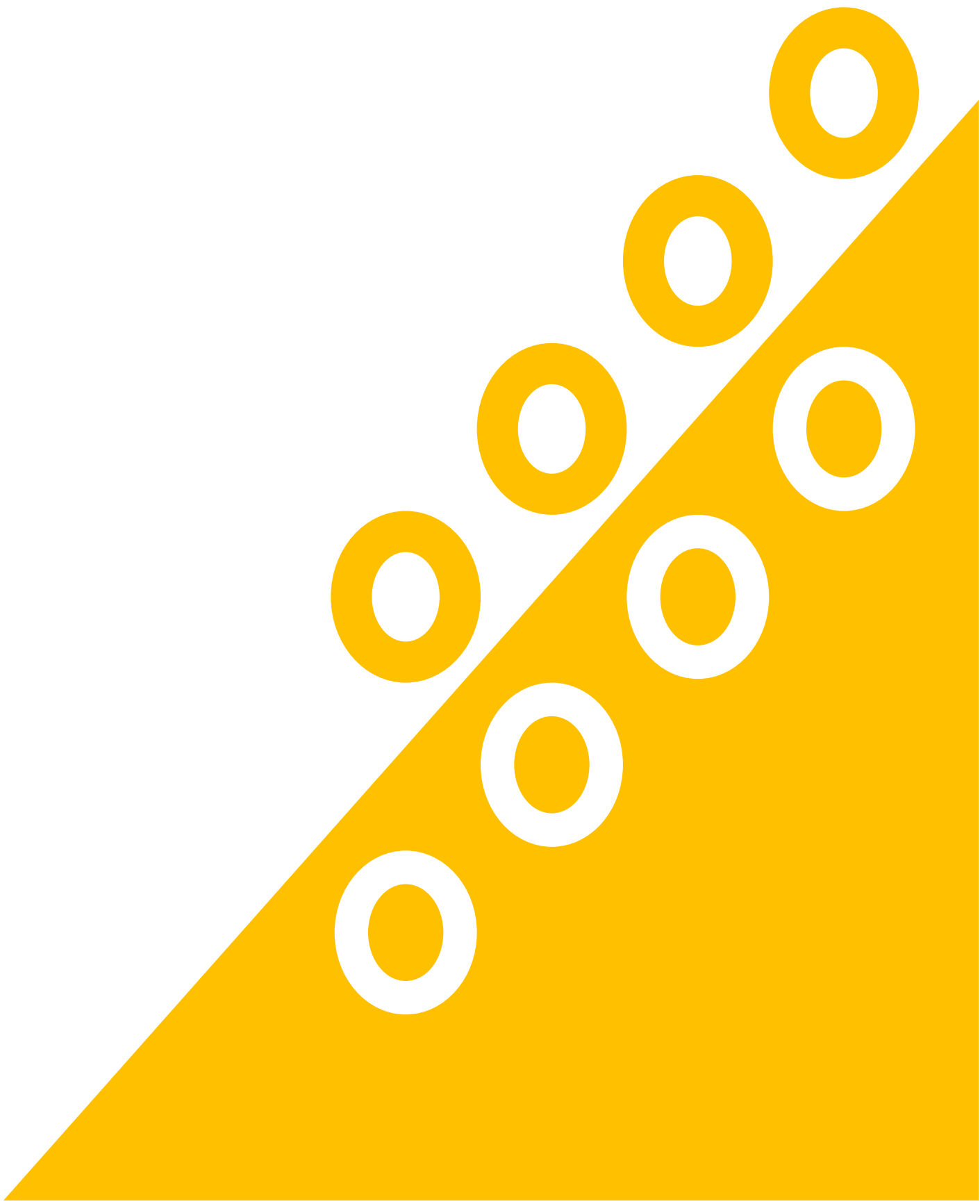
Naast de relevantie op breed maatschappelijk vlak, geeft ook dit onderzoek deels inzicht in de manier waarop afdelingen van organisaties functioneren, waarop managers en professionals met elkaar omgaan en de manier waarop betekenissen kunnen opgaan in harmonie of keihard kunnen botsen.

## 1.8 Leeswijzer

Na dit inleidende hoofdstuk zullen in het literatuurhoofdstuk, zoals wel vaker gebeurt binnen etnografisch onderzoek, enkele richtinggevende concepten worden beschreven en verdiept. In het daarop volgende methodehoofdstuk zijn de gekozen onderzoeksmethode en –strategie verwerkt, waarbij is ingegaan op de gehanteerde technieken voor dataverzameling en –analyse. Daarnaast komen de kracht en de beperkingen van dit onderzoek aan bod.

Na het methodehoofdstuk volgt het hoofdstuk ‘resultaten’, waarin een analyse is gemaakt van de uit het onderzoek verkregen data. Deze analyse wordt binnen dit hoofdstuk verrijkt met theoretische inzichten, voortkomend uit het literatuurhoofdstuk. Het onderzoeksrapport wordt afgesloten met het beantwoorden van de onderzoeksvraag in de conclusie, waaraan enkele aanbevelingen voor de organisatie zijn verbonden.

## 2. Theorie



## 2. Theorie

In dit hoofdstuk zullen de theoretische concepten voor dit onderzoek worden uitgewerkt. Deze geven de onderzoeker en het onderzoek enige denkkaders voor de nog onbekende stappen in het vervolgonderzoek (Blumer, 1954). Hoewel de etnografische basis van dit onderzoek in het hoofdstuk ‘methode’ verder is uitgewerkt, brengt de etnografie een centraal staand cultuurbegrip met zich mee. Allereerst wordt dit cultuurbegrip aan de hand van theorie van Van Maanen (1992), Smircich (1983), Schein (1985), Kunda (1992) en De Man (2009) verder uitgewerkt. Daarna zal dit cultuurbegrip worden verbonden aan het concept betekenisgeving. Na het uitgewerkte betekenisgevingsconcept, zal een verband worden gelegd met ruimte en materiaal, professionals en controle. Deze concepten zullen richting geven aan en kaders geven voor het empirische deel van het onderzoek.

In de eerste paragraaf wordt etnografie gekoppeld aan het cultuurbegrip. De etnografische benadering van dit onderzoek vraagt immers ook een theoretische basis voor de onderzoeker. Het cultuurbegrip is toegelicht en één van de meest aansluitende omschrijvingen is gegeven: *“Culture is (...) a learned body of tradition that governs what one needs to know, think, and feel in order to meet the standards of membership.”* (Kunda, 1992: 8) Teneinde het concept dat in de onderzoeksvraag is opgenomen, ‘betekenisgeving’ te koppelen aan het cultuurbegrip, is aan de hand van onder andere Weick het begrip betekenisgeving of ‘sensemaking’ aan de orde gekomen. *“Sensemaking has to do with meaning construction and reconstruction by the involved parties as they attempted to develop a meaningful framework for understanding the nature of the intended strategic change”* (Gioia en Chittipeddi, 1991: 442)

Opvattingen aangaande ruimte en materiaal zijn in de derde paragraaf uiteengezet. Naast de extreme opvatting van Bruno Latour, is de storming van Yanow aangehaald, die voor ruimte en materiaal een belangrijke rol weggelegd ziet als het gaat om betekenisgeving. Professionals, zoals die door Weggemans in de tweede paragraaf zijn beschreven, geven de betekenis aan ruimte en materiaal. Tegelijkertijd kunnen organisaties Weick’s sensegiving-concept inzetten om betekenisgeving gericht op ruimte en materiaal, te beïnvloeden, en te sturen naar het door de organisatie gewenste patroon.

### 2.1 Cultuur en betekenisgeving

Zoals in bovenstaande inleiding is aangegeven, stelt etnografisch onderzoek het beschrijven van een cultuur centraal: *“An ethnography is written representation of a culture (or selected aspects of a culture).”* (Van Maanen, 1992) Voor een werkbaar en toepasselijk cultuurbegrip, is verdere uitwerking van dit begrip noodzakelijk.

In ‘Concepts of culture and organizational analysis’ beschouwt Linda Smircich (1983) de discussie en trend rondom het gebruik van het cultuurbegrip bij organisatiestudies. Bij het aanhalen van antropologische cultuurbegrippen wijst ze erop dat cultuur in organisatiestudies op twee manieren kan worden ingezet. Eén van beide mogelijkheden is het bestuderen van organisatiecultuur als één van de onderdelen van de organisatie, een andere mogelijkheid is het bezien van organisatiecultuur als zogeheten ‘root-metaphor’. Smircich pleit voor het laatste cultuurbegrip, waarbij ze aangeeft dat vanuit dat perspectief onderzoek mogelijk is naar fundamentele beginselen van organisatie zoals betekenisgeving en de processen waardoor organiseren mogelijk wordt gemaakt. (Smircich, 1983: 354). Daarmee wijst Smircich op de

richting die onderzoek naar organisatiecultuur zou moeten hebben: *“A cultural analysis moves us in the direction of questioning taken-for-granted assumptions, raising issues of context and meaning, and bringing to the surface underlying values.”* (Smircich, 1983: 355)

De onderliggende waarden in het cultuurbegrip van Smircich worden ook benadrukt door Schein (1985: 9): *“the organization culture is the pattern of basic assumptions which a given group has invented, discovered or developed in learning to cope with its problems of external adaptation and internal integration – that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems”*. en Kunda (1992): *‘Culture is (...) a learned body of tradition that governs what one needs to know, think, and feel in order to meet the standards of membership.’* (Kunda, 1992: 8) en *‘Culture is generally viewed as the shared rulers governing cognitive and affective aspects of membership in an organization.’* (Kunda, 1992: 8). Daarmee is de cultuur, aldus Kunda, iets dat in de harten en hoofden van mensen zit, en niet gegeven is op een stuk papier. De relevantie van het cultuuraspect aan organisaties wordt gegeven door Terrence Deal en Allen Kennedy: *‘A company can gain as much as one or two hours of productive work per employee per day.’* (Deal & Kennedy, 1982 in Kunda, 1992: 9) Daarmee verwordt het sturen op een effectieve of sterke cultuur tot een doel op zich.

Het gebruik van cultuur als instrument wordt door De Man (2009) juist als problematisch gezien. Hij neemt het pleidooi van Smircich voor een brede opvatting van organisatiecultuur over. Daarnaast beschrijft hij hoe organisatiecultuur de laatste decennia wordt gebruikt als instrument om organisaties beter te laten presteren. Er wordt volgens hem gezocht naar een manier om medewerkers de ‘goede’ cultuur op te leggen of op de ‘goede’ cultuur te sturen. Deze instrumentele benadering is volgens De Man ineffectief en conflicterend. Het plannen van culturomslagen en cultuurvisies moet daarom worden afgezworen. (De Man, 2009: 33) Daarbij geeft de man aan dat er niet sprake is van één organisatiecultuur, maar dat een cultuur bestaat uit een geheel van regels en aannames die in iedere context kunnen verschillen. (De Man, 2009: 30) In dit kader haalt De Man, net als Smircich, het begrip betekenisgeving aan. Hij gaat ervan uit dat betekenisgeving één van de centrale concepten is om organisatiecultuur te bestuderen: *“Wil je meer begrijpen van de organisatie dan wat vanuit de normatieve en instrumentele logica van het management volgt, dan ligt het voor de hand om te proberen te begrijpen hoe betekenis ontstaat in interactie tussen mensen op verschillende posities en in verschillende rollen.”* (De Man, 2009: 31) Juist die benadering is volgens hem effectief om te komen tot een beeld van organisatiecultuur.

Het concept van betekenisgeving komt zowel bij Smircich als De Man voortdurend terug. De Man geeft hierover aan: *“De bestaande cultuur is de basis van sense-making van de leden in de organisatie, terwijl de managers in hun rol van leiders actief zijn in het creëren van nieuwe betekenissen: sense-giving”* (De Man, 2009: 32) Het sensemaking concept kan op vele manieren worden uitgelegd, en wordt door Gioia en Chittipeddi (1991) gezien als een individueel proces van begrijpen. Zij beschrijven sensemaking als een proces waarin actoren een cognitieve kaart van hun omgeving maken. Wanneer meerder personen dit in interactie doen spreken zij van ‘understanding’. *“Sensemaking has to do with meaning construction and reconstruction by the involved parties as they attempted to develop a meaningful framework for understanding the nature of the intended strategic change”* (Gioia en Chittipeddi, 1991: 442) Weick (1995) geeft hierover aan dat discrepanties eenvoudig kunnen ontstaan wanneer betekenissen van medewerkers niet aansluiten bij die van andere medewerkers of managers en bestuurders.

(Weick, 1995: 5) Zeker omdat betekenissen in ieders cognitieve kaart verschillend kunnen zijn en gebaseerd zijn op achterliggende waarden en overtuigingen en dieperliggende ervaringen.

Weick haalt naast sensemaking ook het concept sensegiving aan, waarmee wordt geduid op het beïnvloeden van de betekenisgeving van actoren aan een omgeving. *“Sensegiving is concerned with the process of attempting to influence the sensemaking as meaning construction of others toward a preferred redefinition of organizational reality”* (Gioia en Chittipeddi, 1991: 442) Voorwaarde voor de inzet van effectieve sensegiving is dat de beïnvloeding van actoren aansluit op hun beleving van de werkelijkheid. Immers, het anders inkleuren van de cognitieve kaart kan alleen als de contouren van die kaart door anderen begrepen worden. Met andere woorden, het begrip van een situatie, is bepalend voor de betekenis die een persoon eraan geeft. Het cultuurbegrip dat eerder in deze paragraaf aan bod is gekomen, vormt de basis voor de manier waarop mensen begrijpen.

Immers, het is de cultuur *“that governs what one needs to know, think, and feel in order to meet the standards of membership.”* (Kunda, 1992: 8). Verschillen in cultuur of waarden van groepen kunnen derhalve leiden tot verschillende interpretaties. Dientengevolge worden aan de verschillende interpretaties van situaties ook verschillende betekenissen gegeven.

## 2.2 De professional

De manier waarop betekenis wordt gegeven, zoals hierboven wordt omschreven, wordt voor een deel bepaald door de kenmerken van de persoon die betekenis geeft. Het gaat daarbij in het geval van Zandbergen om de jeugdzorgprofessional. Deze jeugdzorgprofessional geeft betekenis vanuit de cultuur die hij of zij eigen is. Derhalve is het van belang nader inzicht te verkrijgen in de kenmerken en cultuur van professionals. Aan de hand van Sandberg en Targama (2007) en Kunda (1992) wordt het concept ‘de professional’ uitgewerkt en aangegeven hoe het feit dat sprake is van professionals gerelateerd is aan organisatiecultuur en betekenisgeving (aan verandering). Daarna zal verder worden ingegaan op de kenmerken van professionals, in het bijzonder de zorgprofessional.

Dat de vorming van cultuur, samen hangt met de professionele identiteit, wordt onderschreven voor Sandberg en Targama: *“Our identity is intimately related to how we understand phenomena in the world.”* (Sandberg en Targama, 2007: 116) Zij betogen in ‘Managing understanding in organizations’ dat de manier waarop mensen fenomenen begrijpen, sterk gerelateerd is aan het referentiekader, achterliggende waardepatronen en ervaringen. In het geval van Zandbergen geldt dat medewerkers gedeelde kenmerken hebben. Er bestaan, met name op het gebied van professie en opleiding, verschillende overeenkomsten tussen medewerkers. Toch zijn er ook veel verschillen. Alle medewerkers hebben verschillende ervaringen met allen hun eigen verhaal, waardepatronen en diepliggende overtuigingen. Toch moet, op basis van het gedeelde, worden gekomen tot een (deels) gezamenlijke (professionele identiteit).

Mathieu Weggemans (1992) maakt onderscheid tussen twee soorten professionals. De zorgprofessional, wordt volgens Weggemans door enkele eigenschappen gekenmerkt: dit type professional werkt routinematig, overtreft standaarden en normen, wordt gedreven door ervaring, scoort op efficiency, verbetert op basis van concentratie, en leert steeds meer over hetzelfde. (Weggemans, 1992) Daarnaast wordt beschreven dat dit type professional, net als glasblazers, scheepsbouwers en chirurgen, niet alleen maar bezig is met werk, maar veelal met

een passie. Voor de medewerkers van Zandbergen kan dit betekenen dat zij een passie hebben voor jeugdzorg en er genoeg in scheppen om jongeren en hun ouders te verzorgen, begeleiden en ondersteunen waarbij verbeteringen in de persoonlijke situatie altijd het doel zijn. Daarmee is de passie van de jeugdzorgmedewerker anders dan die van de chirurg, maar is de passie an sich net zo belangrijk. Belangrijk voor deze beroepsgroepen, is dat de organisatie bepaalde organisatiedoelen heeft, terwijl de professional ook bepaalde persoonlijke doelen probeert te verwezenlijken. Weggemans betoogt daarover dat de mogelijkheid tot samenwerking tussen de organisatie en de professional optimaal is wanneer zoveel mogelijk doelen van de professional samenvallen met die van de organisatie.

Deze persoonlijke idealen of doelen, waarover Weggemans schrijft, zijn sterk verbonden met de dieperliggende waardenpatronen van medewerkers. Daarmee zijn persoonlijke idealen dus verbonden met de identiteit van de professional.

Die professionele identiteit wordt bepaald aan de hand van enkele kenmerken. Deze kenmerken worden omschreven door Linstrom (2008) op basis van verschillende auteurs: *“Most authors will agree that a professional (1) has an identifiable base of knowledge from which he or she practices, (2) has acquired a mastery of that knowledge through extended education, (3) has autonomy in making decisions regarding application of that knowledge, (4) displays a strong commitment to the field, and (5) has a lifelong commitment to professional development.”* (Kerr et al., 1977, in: Lindstrom 2008: 1)

### 2.3 Cultuur en controle

Organisatiedoelen moeten derhalve worden geformuleerd op een wijze waarmee zij aansluiten op de individuele doelen van de professional of dat zij in ieder geval moeten aansluiten bij het begrip van de professional. Immers, wanneer dit niet het geval is, kunnen bijvoorbeeld organisatiedoelen verkeerd of anders worden begrepen: *“If we experience something that is unexpected and surprising, an is not consistent with our existing understanding, it will evoke not only a questioning of our existing understanding of how to handle the situation, but also of our personal identity.”* (Sandberg en Targama, 2007: 117)

Immers, wanneer bijvoorbeeld organisatieveranderingen niet aansluiten bij de manier waarop medewerkers situaties ‘begrijpen’ of ‘inschatten’, kan een afweermechanisme in werking treden: *“This in itself is a mechanism that provides a defence for existing understandings...”* (Sandberg en Targama, 2007: 117)

Dat professionals niet bloot willen staan aan controle, regels en procedures kan als bekend worden verondersteld. Toch is niet geheel duidelijk op welke manier sturing aan professionals wel vorm kan worden gegeven. In het boek ‘Engineering Culture’ geeft Gideon Kunda (1992) de lezer een inkijkje in zijn onderzoek naar organisatiecultuur in het bedrijf Tech. Tech is een Amerikaans High-Tech bedrijf waar volgens Kunda sprake is van een *“pervasive, comprehensive and demanding system of normative control based on the use of symbolic power.”* (Kunda, 1992: 219) Dit systeem uit zich volgens Kunda doordat het management veel waarde hecht aan het ontwikkelen van de ideologie van de organisatie die via vele communicatiekanalen op de werknemers als objectieve waarheid wordt gepresenteerd. Tevens zijn de uitgangspunten van de organisatie systematisch ondergebracht in beleidsstukken die een



veelvoud aan processen moeten beïnvloeden en wordt het gedrag van medewerkers gecontroleerd en gestuurd door hun collega's die functioneren als "control agents"

De veronderstelling die uit gaat van bovenstaand systeem van normatieve controle is dat medewerkers een stabiele positie in kunnen nemen. Een belangrijke bevinding in Kunda's boek is dat de normatieve controle van Tech "*The irony that Kunda finds is that the contest for control under these circumstances moves away from the struggle between workers and management into the worker's soul itself.*" (Yanow, 1996: 211) Hoewel normatieve controle volgens Kunda leidt tot "*ambivalent, fluctuating, ironic self, at war with itself and with its internalized images of self and other*" (Kunda, 1992: 221), moet de waarde van normatieve controle niet worden onderschat. Immers, cultuur kan ook niet worden opgelegd, zo betogen ook Ackroyd en Crowdy (1990). De twee auteurs geven in hun artikel "Can culture be managed?" blijk van een duidelijk standpunt aangaande de mate waarin cultuur kan worden gemanaged. Ze beschrijven de situatie in een slachthuis, waarin sprake is van een zeer aanwezige cultuur en duidelijke controleprincipes. Echter lijkt de cultuur en de daaruit voortkomende controle niet in harmonie met de manier waarop management hierop stuurt. Na een uitgebreide beschrijving van de gang van zaken in het slachthuis wordt ingegaan op de situatie waarin werknemers zich bevinden. De werknemers doen immers zwaar werk en worden sociaal niet of in mindere mate geaccepteerd. Een belangrijk controlemechanisme is de manier waarop de medewerkers worden betaald. De betalingen verlopen via een telsysteem. Hoe meer er wordt geslacht, hoe meer wordt er betaald. Echter is in het slachthuis een veel groter en meer omvattend systeem van onderling begrip zichtbaar. Er wordt gewerkt middels vaste principes terwijl, zoals hier eerder al werd beschreven, het management van het slachthuis hierop niet expliciet stuurt.

De grote vraag is hoe het mogelijk is dat het onderling begrip in het slachthuis van Ackroyd en Crowdy ontstaat, terwijl er geen sprake is van sturing op dit begrip. Ackroyd en Crowdy zijn pessimistisch over de haalbaarheid van een gestuurde cultuur. In dit verband werd hiervoor al opgemerkt dat altijd rekening moet worden gehouden met de betekenissen die leden van een groep aan situaties geven. Deze betekenissen leiden in het slachthuis dat Ackroyd en Crowdy beschrijven, tot een subcultuur. Het ontstaan van deze subcultuur zorgt voor het gedeelde begrip waardoor de situatie op de werkvloer onder controle is. '*Clearly, however, the Casterton slaughtermen had developed an inclusive occupational sub-culture with distinctive core values of realistic and aggressive masculinity.*' (Ackroyd en Crowdy, 1990: 10) Deze subcultuur is niet tweeledig. Enerzijds stelt deze subcultuur de werknemers in staat om op doeltreffende en doelmatige wijze hun werkzaamheden uit te voeren. Daarnaast zorgt deze cultuur voor zowel interne als externe sociale en fysieke veiligheid: '*This (de cultuur red.) facilitates their capacity to work fast and hard, to ignore the very considerable demands and dangers of doing the job, to be indifferent to the harassments and blandishments of co-workers and the general public alike.*' (Ackroyd en Crowdy, 1990: 10) Dat deze subcultuur niet verbonden is aan de sturing die door het management wordt toegepast, wordt aan het einde van het artikel bevestigd. '*Such a culture is in dialogue with, and in its enactment, owes more to external social values than to any management facilitation.*' Met bovenstaande toelichting op het vormen van subcultuur is duidelijk geworden dat cultuur niet opgelegd kan worden door een manager of directeur.

## 2.4 Ruimte en materiaal

Zoals in voorgaande paragraaf is betoogd, is het in dit onderzoek professional die betekenis geeft. Echter doet de professional dit in een bepaalde omgeving, en kan de professional bij het geven van betekenis worden beïnvloed door de omgeving en aanwezige materialen. Daarnaast is de professional in staat om ruimte en materialen in te zetten om betekenis te geven. Hoewel ruimte en materiaal veelal worden niet worden verdiept in wetenschappelijk onderzoek, is voor deze altijd aanwezige factor een belangrijke rol weggelegd bij betekenisgeving. Daarom wordt in deze paragraaf aan de hand van theorieën van Yanow (1995), Latour (1991), Rutten (2009), O' Toole en Were (2008), Leonardi en Barley (2008), Lincoln en Norman (2003) en Lincoln en Guba (1985) het concept 'material culture' geïntroduceerd. Daarnaast wordt de verbinding gemaakt tussen het concept 'material culture' en de eerder besproken concepten organisatiecultuur en betekenisgeving.

Zoals in bovenstaande alinea al kort is opgemerkt, worden ruimte en materiaal niet vaak uitgewerkt in wetenschappelijk onderzoek. Wellicht is dat omdat ruimte en materiaal altijd aanwezige elementen zijn. Bruno Latour (1991) heeft hierover een geheel andere opvatting. In zijn boek 'We have never been modern', beschrijft Latour het wereldbeeld van tegenwoordig. *"De moderne tijd wordt gekenschetst door de omarming van één specifieke ontologie. Volgens de zijnsleer van de modernen bestaan er slechts twee zuivere primaire zijnsvormen, namelijk enerzijds objecten (de natuur) en anderzijds subjecten (het sociale). Alles wat wij als mens in de wereld aantreffen dient volgens het moderne denken begrepen te worden als een constellatie van objecten en subjecten."* (Rutten, 2009) Met andere woorden: er zijn levende wezens en dingen. Alles wat een mens waarneemt is subject, object, of een mengelmoes daarvan. Deze scheiding wordt door Latour bestreden. Hij geeft aan dat objecten veelal onderdeel zijn van levende processen, en daarmee ook als actoren moeten worden gezien.

De koppeling tussen betekenisgeving en ruimte en materiaal ontstaat wanneer Latours stelling aangaande betekenisgeving helderder wordt. Waar de maatschappij een heldere scheiding aanbrengt tussen levend en niet levend, en daarbij het voorrecht om betekenissen te geven toekent aan levende wezens, geeft Latour aan dat ook objecten betekenis kunnen geven. Hij ziet objecten, net als levende wezens, als zelfstandige actoren, die een eigen betekenis aan een omgeving kunnen geven. Derhalve kan uit Latours beweringen worden opgemaakt dat ruimte en materiaal ook een belangrijk deel van de betekenisgeving van uitvoerders bepalen. Sterker nog, bewuste en onbewuste keuzes inzake ruimtelijke inrichting, gebruik van materiaal en keuze voor gebouwen, kunnen dieper inzicht geven in waardepatronen, ideeën en de dagelijkse gang van zaken binnen organisaties. Dvora Yanow (1995) geeft ook aan dat ruimte en materiaal op waarde moeten worden geschat wanneer een analyse van organisatiecultuur wordt gemaakt: *"through material culture we can learn about the 'belief systems – the values, ideas, attitudes, and assumptions – of a particular community or society, usually across time'"* (Yanow, 1995: 413) Hoewel ook Yanow, net als Latour, een belangrijke rol voor ruimte en materiaal weggelegd ziet, gaan haar claims minder ver dan die van Latour. Yanow geeft wel aan dat mensen betekenissen geven aan hun omgeving, maar claimt niet dat ruimte en materiaal zelfstandige actoren zijn. Ruimte en materiaal zijn een belangrijke bron waarmee mensen betekenissen kunnen geven, of betekenissen kunnen expliciteren. Echter, binnen dit onderzoek zijn het de professionals die betekenis geven (eventueel middels gebruik van bepaalde voorwerpen) en niet, zoals Latour stelt, de objecten die een betekenis geven.

De ‘material culture’ die Yanow beschrijft, heeft betrekking op alle voorwerpen, inrichtingen en gebouwen die door mensen zijn gemaakt of worden gebruikt. Deze voorwerpen variëren van koffiekopjes tot bureaus en van kantoorgevels tot prikborden. *“Material culture refers to objects that are used, lived in, displayed and experienced. Human beings interact with material culture as a normal part of their daily lives. Because of this interaction, material culture and human living is strongly influenced by each other, and thus studying material culture gives us important clues about the way humans live and have lived in the past.”* (Yanow, 1995: 413) Daarmee onderstreept Yanow de stelling dat het mensen zijn die in hun handelingen met objecten, de objecten betekenisvol maken. Het zijn daarmee niet de objecten zelf, die een betekenis geven.

Niet alleen Yanow, ook O’ Toole en Were (2008) beschrijven dat ‘material culture’ veel kan vertellen over hoe het dagelijks leven in organisaties eruit ziet. Daarnaast stellen zij dat ‘material culture’ veel zegt over onderliggende waardepatronen van medewerkers. *“To include space and material culture in our data collection and analysis is to include a rich source of insight that gives the researcher a deeper perception of the intangible and tacit through an examination of the corporeal and present.”* (O’ Toole en Were, 2008: 636) Dat ‘material culture’ veel zeken bloot kan leggen is daarmee opnieuw aannemelijk gemaakt, toch blijft de vraag op welke manier kwalitatieve data over ‘material culture’ objectief kan zijn. Hoewel bezwaren rondom de interpretatie van ‘material culture-data’ begrijpelijk en enigszins gegrond klinken, geven O’ Toole en Were aan dat juist de ‘material culture-data’ die door onderzoekers wordt gezien, een juist beeld geeft van de werkelijkheid van alledag. Met name omdat mensen veelal een heel ander gezicht laten zien dan wanneer hen een vraag wordt gesteld: *“the personal objects acted to manifest the individual’s knowledge and perception of themselves, that is, their identity. Campbell (1996) warned of validity issues where academics made assumptions about symbolic meanings without asking the people involved. This caution may be a little simplistic – as Hodder (2000) pointed out ‘what people say’ is often very different from ‘what people do’”* (O’ Toole en Were, 2008: 631) Norman en Lincoln (2003) geven over material culture aan dat de waarde juist zit in de mogelijkheid om zuivere, ongecorrigeerde informatie te achterhalen, informatie waarmee informatie kan worden achterhaald, die bij interviews niet naar voren hoeft te komen: *“Material traces thus often have to be interpreted without the benefit of indigenous commentary. There is often no possibility of interaction with spoken emic insider as opposed to etic outsider perspectives. Even when such interaction is possible, actors often seem curiously inarticulate about the reasons they dress in particular ways, choose particular pottery designs, or discard dung in particular locations.”* (Lincoln en Norman, 2003: 155) Daarbij moet met name, zo verdedigen Lincoln en Guba (1985) onderscheid worden gemaakt tussen twee typen materialen of artefacten. Enerzijds beschrijven zij documenten en artefacten die bedoeld zijn om openbaar te delen, zoals rijbewijzen, contracten en speeches. Aan de andere kant omschrijven ze *“Documents, on the other hand, are prepared for personal rather than official reasons, include diaries, memos, letters, fieldnotes, and so on.”* (Lincoln en Norman, 2003: 156)

Met bovenstaande passages wordt omschreven wat ‘material culture’ inhoudt en wordt verdedigd dat bruikbare kwalitatieve data hierbij kan worden verzameld. Aan de hand van de theorieën in bovenstaande alinea’s wordt de verbinding duidelijk die bestaat tussen de concepten organisatiecultuur en betekenisgeving enerzijds, en ‘material culture’ anderzijds. In bovenstaande passage wordt meermalen aangehaald dat ruimte en materiaal kunnen tonen welke waardepatronen, denkbeelden en handelingen in een bepaalde omgeving belangrijk of

dominant zijn. Het zijn die concepten die ook centraal staan bij organisatiecultuur en betekenisgeving. Echter, naast de verbinding tussen cultuur, betekenisgeving en ‘material culture’ zijn ook praktische implicaties aangaande materiaal en ruimte voor organisaties van belang. Eén van de hoofdpunten uit de uiteenzetting die Yanow over ‘material culture’ geeft, is dat de veel organisaties een ruimte en materialen ontwikkelen die aansluiten bij de visie van de organisatie. Met andere woorden: de omgeving van de medewerkers wordt volledig afgestemd op de manier van werken binnen een organisatie. Daarmee gaat het gebouw, de inrichting van het gebouw en de materialen die medewerkers gebruiken, een verhaal vertellen: *“The building is both storyteller and story, both a vehicle for its narration and an element in it. A building has a fixed quality (...) lending an air of stability and continuity to the story. But its meanings and interpretation may change.”* (Yanow, 1995: 419) Met bovenstaand citaat duidt Yanow op het feit dat organisaties enerzijds een verhaal hebben, en dat verhaal door het gebouw en de inrichting wordt verteld. Aan de andere kant, geeft Yanow aan, is het gebouw ook onderdeel van het verhaal van een organisatie. Dat verhaal kan weer veranderen. Voor organisaties is het derhalve van groot belang materiaal en ruimte af te stemmen op de visie van de organisatie.

Hoewel ruimte en materiaal een verhaal kunnen vertellen, zo stelt Yanow, moet altijd rekening worden gehouden met de perceptie van de ‘lezer’ van het verhaal. Verschillende percepties, bijvoorbeeld van managers enerzijds en uitvoerders anderzijds, kunnen het ‘lezen’ of ‘ontstaan’ van meerdere verhalen in de hand werken: *“However, the metaphor of built space as telling a story that is read, undermines the assumption that clients and other audiences necessarily share the author/designer’s meaning.”* (Yanow, 1995: 414) Daarom is het altijd belangrijk te blijven kijken naar de manier waarop betekenisgeving, in dit specifieke geval over ruimte en materiaal, ontstaat: *“Meanings are created in the interaction among text, author’s intent, and readers interpretation.”* (Yanow, 1995: 414)

Waar O’ Toole, Were en Yanow de meer wetenschappelijke en onderzoekstechnische kant van ‘material culture’ belichten, geven Leonardi en Barley (2008) een meer praktisch beeld van ‘material culture’ voor organisaties en organisatieverandering. Waar managers in boeken van Covey lezen eerst te begrijpen en dan begrepen te worden, geven Leonardi en Barley min of meer hetzelfde beeld. Zij stellen dat gebouwen, materiaal en faciliteiten bepalende implicaties hebben voor wat betreft de mogelijkheden (tot verandering) voor medewerkers. Vooral in de huidige tijd, waarin organisaties veelal bloot staan aan systeemeisen op het gebied van ICT, geldt dat iedere faciliteit zijn beperkingen heeft. *“Although these material properties result from choices made by particular groups of designers, they confront users with real constraints on and opportunities for conduction their work.”* (Leonardi en Barley, 2008: 171) Daarmee wordt nogmaals onderstreept dat de visie achter ruimte en materiaal van onschatbare waarde is voor organisaties, en een grote invloed hebben op organisatieprocessen en –dynamiek.

Het is dus van groot belang te realiseren dat ruimte en materiaal een grote invloed hebben op de mogelijkheden van organisaties, en dat medewerkers aan de hand van ruimte en materiaal, betekenissen geven die hun stempel kunnen drukken op de organisatiecultuur. *“Understanding how people deal with an information technology’s materiality seems essential for developing a broader and fuller understanding of organizing.”* (Leonardi en Barley, 2008: 172) Derhalve zijn organisaties genoodzaakt, met name bij organisatieveranderingen, ruimte en materiaal af te stemmen op de te realiseren veranderingen of doelen. Daarmee komen Weick’s sensemaking- en sensegiving-begrippen terug. Enerzijds geven medewerkers in organisaties betekenis aan de ruimte en materialen, sterker: zij gebruiken ruimte en materialen om betekenissen te geven.

Anderzijds kunnen organisaties ruimte en materiaal inzetten om het proces van betekenisgeving door medewerkers in een organisatie te beïnvloeden (Weick, 1995).

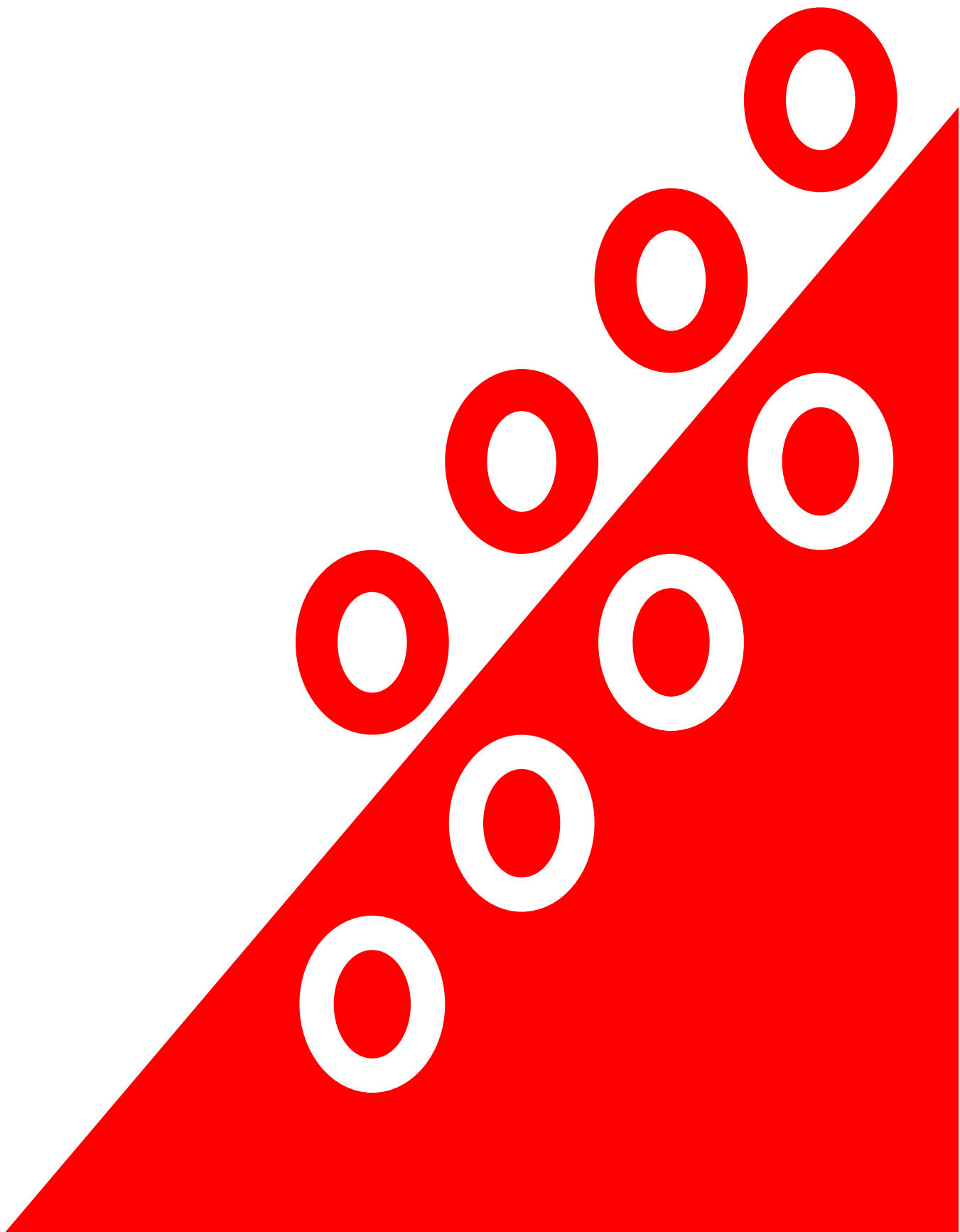
## 2.5 Concepten in samenhang

In dit hoofdstuk zijn enkele relevante concepten aan de orde gekomen. In de eerste paragraaf is een beschrijving gemaakt van organisatiecultuur, die is gekoppeld aan begrippen van sensemaking en sensegiving. In de tweede paragraaf, over professionals, is het verband tussen cultuur en betekenisgeving aangetoond. Immers, cultuur is bepalend voor de wijze waarop personen interpreteren. Doordat die interpretaties en kleuringen leiden tot betekenissen aan hetgeen mensen tegen komen, is cultuur indirect bepalend voor de manier waarop mensen betekenis geven. Omdat het geven van betekenissen in dit onderzoek wordt gedaan door professionals, zijn enkele kenmerken van professionals aangehaald, en stelt de theorie dat professionals in ‘hun eigen taal’ moeten worden aangesproken, wanneer sturing op professionals wordt toegepast.

Die sturing hoeft niet alleen aan te sluiten op de waarden en gedachten van professionals. Er kan ook gestuurd worden door het gebruik van ruimte en materiaal. In de voorlaatste paragraaf van dit hoofdstuk is ‘material culture’ beschouwd. ‘Material culture’ hoeft geen gegeven te zijn, organisaties en personen in organisaties kunnen aan de hand van het eerder behandelde ‘sensegiving’ invloed uitoefenen (door het gebruik van materialen en objecten) op de betekenisgeving van personen in organisaties.

Slotsom van dit hoofdstuk is dat met bovenstaande opsomming twee centrale inzichten worden gecombineerd. Enerzijds is duidelijk dat bij veranderende organisaties, onderdelen van organisaties of organisatieprocessen, rekening moet worden gehouden met de cultuur van de organisatie en de achtergrond van medewerkers. Anderzijds geldt dat ruimte, materiaal en het verhaal van een organisatie ten volle moeten worden benut om de organisatiecultuur en de identiteit van medewerkers te veranderen. Zoals in de laatste paragraaf is aangegeven, liefst niet via een systeem van directieve controle.

### **3. Onderzoeksmethode**



### 3. Onderzoeksmethode

In dit hoofdstuk zullen de onderzoeksopzet en –uitvoering worden beschreven en toegelicht. Dat gebeurt aan de hand van het benoemen en beschrijven van de gemaakte keuzes voor onderzoeksstrategie, onderzoeksmethoden en onderzoekstechnieken. *“Deze termen worden vaak door elkaar gehaald, maar dienen te worden gebruikt om verschillende activiteiten aan te duiden.”* (’t Hart, 1998 in van Thiel, 2010: 68) *“In dit onderscheid zit een zekere gelaagdheid, waarbij de onderzoeker van een meer globale aanpak (strategie), naar praktische werkwijze (methode en techniek) van de uitvoering van het onderzoek toewerkt”* (van Thiel, 2010: 68)

Belangrijk voor de keuze van de onderzoeksstrategie is dat deze aansluit bij wetenschapsfilosofische opvattingen van de onderzoeker en bij het onderzoeksonderwerp. Deze opvattingen zullen in dit hoofdstuk worden besproken. Daarnaast wordt een overzicht gegeven van de gehanteerde methoden voor dataverzameling en de technieken voor data-analyse. Ook aan de rol van de onderzoeker tijdens het onderzoek zal daarbij aandacht worden besteed. Tenslotte zal de onderzoeksstrategie met haar methoden en technieken worden verantwoord.

#### 3.1 Wetenschapsfilosofie

Alvesson en Deetz (2000) onderscheiden vier wetenschapsfilosofische posities. Zij beschrijven het positivisme, de interpretatieve benadering, de kritische theorie en het postmodernisme. Belangrijk onderscheidend kenmerk van deze posities zijn de ontologische (wat is de wereld, wat is de werkelijkheid) en epistemologische (hoe kan kennis over de wereld worden vergaard) veronderstellingen die bij deze wetenschapsfilosofische posities horen. Dit onderzoek gaat, zoals al is aangegeven, over betekenisgeving. De onderzoeksvraag: Hoe geven medewerkers van TAPG Zandbergen betekenis aan cliëntnabij werken?, vraagt om een interpretatieve benadering. Immers: Volgend uit onderzoek gericht op het achterhalen van interpretatie van, betekenisgeving aan en de omgang met het cliëntnabij werken, geldt dat sprake is van een lokale situatie. Hierin geven actoren de betekenissen en maken de situatie. Vanuit de vraag gereedeneerd wordt dus niet gezocht naar één objectief vast te stellen werkelijkheid, maar naar een basis van overeenkomsten en bijbehorende verschillen in interpretatie en betekenisgeving van het fenomeen cliëntnabij werken. Interpretatief kwalitatief onderzoek is vanuit die achtergrond een geschikte basis om tot een passend onderzoek te komen. *“It is not the purpose of qualitative research to determine objectively what actually happened, but, rather, to objectively report the perceptions of each of the participants in the setting.”* (Field en Morse, 1996) De interpretatieve basis van dit onderzoek sluit derhalve goed aan bij de situatie en de vraag die bij dit onderzoek horen. Immers, dit onderzoek gaat over betekenisgeving. Die betekenissen kunnen bij iedere persoon anders zijn, waarmee een interpretatieve benadering, die ruimte laat voor meerdere beelden van de werkelijkheid, is gerechtvaardigd.

De ontologische veronderstelling van de interpretatieve benadering is dat er sprake is van een niet-kenbare werkelijkheid, die door verschillende actoren verschillend wordt geïnterpreteerd. Daarmee is een universele werkelijkheid uitgesloten en bestaat de wereld uit vele verschillende beelden van de werkelijkheid. Epistemologisch gevolg van de uitgangspunten van de interpretatieve benadering is dat, voor een juist beeld van een situatie, onderzoek naar de verschillende beelden van de werkelijkheid leidt tot het begrijpen van de wereld.

In ‘Bestuurskundig onderzoek’ onderscheidt Sandra van Thiel vier bases voor onderzoeksstrategie. Het gaat om experiment, enquête, gevalstudie en bestaand materiaal. Van Thiel geeft in haar boek aan dat een gevalstudie is gericht op verkennen, beschrijven en diagnosticeren. Juist die elementen zijn komen in de doel- en vraagstelling terug. Dit onderzoek is dan ook een voorbeeld van een enkelvoudige gevalstudie. Voor een gevalstudie of casestudy geldt dat deze *“één of enkele gevallen (cases) van het onderzoeksonderwerp in hun natuurlijke situatie onderzoekt”* (van Thiel, 2010:99) Daarbij is belangrijk en onderscheidend aan de casestudy dat het bijbehorend onderzoek vrijwel altijd in de praktijksituatie of bij de praktijkmensen plaats heeft. Tevens gaat het veelal om fenomenen die in kleine hoeveelheden voorkomen of om fenomenen die zodanig worden onderzocht dat ze een groter fenomeen kunnen beschrijven. *“Binnen de unieke context kan door de onderzoeker tot een verklaring worden gekomen, maar het is vaak lastig – zo niet onmogelijk – om de bevindingen van de onderzochte situatie te generaliseren naar andere situaties, vanwege de uniciteit van het geval en/of de contextgebondenheid van de bevindingen.”* (van Thiel, 2010: 100) Deze constatering betekent dat de keuze voor de casestudy in het geval van dit onderzoek kan leiden tot uitspraken over de onderzochte afdeling ambulante regio Gooi en Vechtstreek, maar niet tot uitspraken of conclusies over andere dan de onderzochte afdeling.

Bij dit interpretatief kwalitatief onderzoek zal worden gewerkt vanuit etnografische benadering. Etnografie onderscheidt zich van andere interpretatieve kwalitatieve methodologie door een focus op lokale interpretatie (Geertz, 1973) en *“grasping the native point of view”* (Geertz, 1973). Het resultaat van etnografie is *“An ethnography is written representation of a culture (or selected aspects of a culture).”* (Van Maanen, 1992) Juist omdat de etnografie ruimte laat voor meerdere betekenissen en verschillen tussen medewerkers, sluit deze benadering aan bij een onderzoekssituatie waarin verschillende meningen, betekenissen en situaties moeten worden beschreven.

Vanuit de etnografie wordt normaal gesproken geen gebruik gemaakt van een theoretisch kader waaruit hypotheses volgen, of waarin een theoretische basis voor het onderzoek wordt gelegd. Wel geldt dat de theorie richtinggevend concepten bevat, die de onderzoeker in het begin en tijdens het onderzoek enige houvast en denkrichting geven: *“The theory fits the research setting, and is relevant for that point in time only.”* (Field en Morse, 1995: 11) Daarom geldt ook voor dit onderzoek, dat een verkenning met richtinggevend concepten is opgenomen.

### 3.2 Interviews

Het verzamelen van data is, volgend uit de etnografische insteek van dit onderzoek, volbracht middels het houden van formele en informele interviews en observaties. Deze interviews, zowel formeel als informeel, alsook de observaties, komen voort uit de positie die de onderzoeker tijdens het onderzoek inneemt. Etnografie *“(…) is usually conducted in a naturalistic setting so that the context in which the phenomenon occurs is considered a part of the phenomenon itself.”* (Field en Morse, 1995: 11) De data *“(…) may largely consist of transcriptions of interviews and observations of the setting and the participants.”* (Field en Morse, 1995: 10) In deze paragraaf wordt de gehanteerde dataverzamelmethode verder toegelicht.

*“The qualitative research interview is ‘an interview, whose purpose is to gather descriptions of the life-world of the interviewee with respect to interpretation of the meaning of the described phenomena’”* (Kvale, 1983 in Cassell, 1994: 14) Met bovenstaande zin is een beschrijving



gegevens van het kwalitatieve interview dat ook is toegepast in dit onderzoek. Zoals eerder is aangegeven is het de perceptie en betekenisgeving van de medewerkers van Zandbergen die in dit onderzoek dient te worden achterhaald. Het kwalitatief interview is daarvoor uitermate geschikt. Om juist interpretaties en waarden in de interviews te achterhalen en bespreken, is het belangrijk om een geringe structuur aan te brengen in het onderzoek, een grote hoeveelheid open vragen en vragen die zijn gericht op specifieke situaties die aansluiten bij de belevingswereld van de respondent. (Cassell, 1994: 15) Om tot die specifieke belevingswereld te komen dient te worden gereflecteerd op de rol van de respondent bij het interview. Waar kwantitatieve onderzoekers de impact van interpersoonlijke processen proberen te minimaliseren, geloven kwalitatieve onderzoekers niet in relativrijke interviews. (Cassell, 1994: 15) *“The interviewee is seen as a ‘participant’ in the research, actively shaping the course of the interview rather than passively responding to the interviewers pre-set questions”* (Cassell, 1994: 15) Derhalve zijn, om volledig aan te sluiten bij de belevingswereld van de respondent, interviewtopics opgesteld, na verkenning van belangrijke onderwerpen.

De respondenten voor de formele interviews zijn deels mondeling benaderd door de onderzoeker. Ook hebben deze zich deels op eigen initiatief bij de onderzoeker gemeld om over een, voor hen, interessant of belangrijk onderwerp te spreken. *“In contrast to quantitative research, the number of subjects in the study is necessarily small and a random sample is not selected. Rather the researcher selects participants who are willing to talk and have established relationships with the researcher.”* (Field en Morse, 1995: 10) Er zijn formele interviews gehouden met twaalf van de twintig medewerkers van het team ambulant. Daarnaast zijn de twee afdelingshoofden van dit team en de regiomanager informeel geïnterviewd. Daarmee komt het totaal aantal interviews op vijftien. De eerste drie medewerkers zijn geïnterviewd op basis van een ongestructureerde interviewopzet. Daarmee is verkend welke thema's voor respondenten belangrijk zijn en welke thema's daarmee zeker in de topiclijst voor de semigestructureerde interviews moesten komen. De interviews hebben een tijdsduur van vijftig minuten tot anderhalf uur en zijn afgenomen op het regiokantoor van Zandbergen in Hilversum. Hiervoor heeft de onderzoeker steeds een aparte afgesloten ruimte gebruikt. Hoewel de ruimte afgesloten was, waren onderzoeker en respondent niet geheel afgezonderd. Door de glazen wand en de grootte van de afdeling hebben medewerkers de onderzoeker en de respondent tijdens het interview kunnen zien zitten. Deze situatie kan invloed hebben gehad op de interactie tussen respondent en onderzoeker. Naast de formele interviews heeft ook een groot aantal informele interviews plaatsgevonden.<sup>2</sup> Ook van de informele interviews komt een aantal tekstfragmenten in de vorm van een citaat terug in dit interview. Deze citaten zijn door de onderzoeker tijdens het informele interview/gesprek opgeschreven.

### 3.3 Observaties

Om te achterhalen hoe binnen Zandbergen betekenis wordt gegeven aan cliëntnabij werken, hoe medewerkers interpreteren en wat voor hen belangrijk is, heeft ook een groot aantal observaties deel uitgemaakt van dit onderzoek. Bij observaties kan de onderzoeker vanuit vier verschillende rollen observeren. Burgess (1984) maakt onderscheid tussen de complete participant, die volledig meedoet en geen nadruk legt op zijn of haar rol als observant. Daarnaast bestaat de participant als observator, iemand die relaties aangaat en hier en daar meewerkt maar

---

<sup>2</sup> Zie bijlage 1 voor de topiclijst van de semi-gestructureerde (formele) interviews

er geen geheim van maakt te observeren. Ook de observator als participant bestaat, waarbij de nadruk meer ligt op observeren dan op meewerken met de organisatie. Tenslotte onderscheidt Burgess de complete observator, die zich geheel richt op observeren.

*“According to Jørgensen (1989), participant observation is best suited to research projects: which emphasize the importance of human meanings, interpretations and interactions; where the phenomenon under investigation is generally obscured from public view; where it is controversial; and where it is little understood and it may therefore be assumed that an ‘insider’ perspective would enhance our existing knowledge” (Cassell, 1995: 108)*

Juist daarom is gepoogd zoveel mogelijk in de rol van participant te komen, bijvoorbeeld door mee te werken aan de bijeenkomst met de bestuurder, door aanwezig te zijn tijdens vergaderingen, en door tussen medewerkers te zitten. Zo kan lokale betekenisgeving en interpretatie het best worden achterhaald en begrepen. Het meewerken is niet alleen zinvol voor een beter begrip van de situatie waarin medewerkers van een organisatie of afdeling zich bevinden, ook heeft meewerken een belangrijk voordeel voor het verkrijgen van toegang tot een onderzoeksveld. Immers, verkrijgt een onderzoeker formeel toegang tot het veld wanneer hij of zij meewerkt met de medewerkers. Echter dient ook informeel toegang worden verkregen. Daarvoor moet de onderzoeker zijn of haar identiteit managen en een juist of veilig beeld van hem of haar projecteren. *“to convince gatekeepers that you are a non-threatening person who will not harm their organization in any way.” (Bogdan, 1984: 20) .*

Om tot een optimale onderzoekssituatie te komen, en te kunnen begrijpen wat er op de afdeling van TAPG gebeurt, is de onderzoeker gemiddeld twee dagen in de week aanwezig geweest op de afdeling. De onderzoeker heeft daarbij wisselend positie genomen op één van de flexplekken (tussen de medewerkers), of in één van de werkkamers. Juist, zoals uit het citaat van Bogdan voortvloeit, om het vertrouwen van medewerkers te winnen is regelmatig gekozen voor het werken tussen de medewerkers. (Agar, 1996) Hoewel veel in het werk is gesteld ‘één van hen’ te worden, bleef het vooral in het begin lastig om te ontkomen aan opmerkingen als “We worden weer in de gaten gehouden”. Het bewustzijn van medewerkers ten aanzien van de observaties was groot, dit kan enige invloed hebben gehad op de uitkomsten van enkele observaties.

### 3.4 Data-analyse

Juist vanuit het abductieve karakter van etnografisch onderzoek volgen dataverzameling en – analyse elkaar op. Door de onderzoeker wordt een spanning of fascinatie onderzocht. Uiteindelijk wordt bij abductie onderzoek steeds gezocht naar een verklaring voor een bestaand verschijnsel, om vervolgens weer naar een volgend verschijnsel te kijken. Juist wanneer sprake is van interpretatief kwalitatief onderzoek is deze manier van werken toepasselijk. Immers kan de onderzoeker zich laten leiden door wat de empirie hem/haar brengt en op basis daarvan weer vervolgstappen in het onderzoek definiëren.

Na het afnemen van de interviews zijn de formele interviews door de onderzoeker verwerkt tot transcripten. Deze transcripten stellen de onderzoeker in staat verbanden en structuur aan te brengen in de data die de respondenten middels interviews hebben geleverd.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Zie bijlage 2 voor een voorbeeld van een transcript

Belangrijk voor het analyseren van de data verkregen uit de formele interviews is de gerichtheid op ‘thick description’ hetgeen “*is gericht op het geven van zeer gedetailleerde beschrijvingen (=begrip) van onderzoeksfenomenen. Het verzamelen en analyseren van informatie gebeurt gelijktijdig en vanuit zoveel mogelijk invalshoeken. Taal en objecten zijn een belangrijke bron van informatie, evenals de context en de historie van de onderzochte casus.*” (van Thiel, 2010: 158)

In de eerste codeerfase wordt door de onderzoeker gezocht naar relevante data en worden keuzes gemaakt om bepaalde fragmenten aan elkaar te koppelen. In deze zogeheten ‘open codeerfase’ kan de onderzoeker alle tekstdelen een eigen code geven en is deze in staat de relevante van de minder relevante delen te onderscheiden.<sup>4</sup>

Na de ‘open codeerfase’ legt de onderzoeker zich toe op axiaal coderen. “*In deze fase richt de onderzoeker zich op het vinden van patronen in de gebruikte codes.*” (van Thiel, 2010: 165) Daarbij kan de onderzoeker bepalen om bepaalde codes te combineren of samen te voegen, en bepaalde codes te splitsen. Daarmee is het aan de onderzoeker te bepalen welke informatie op welke waarde dient te worden geschat.<sup>5</sup>

De observaties die de onderzoeker tijdens de onderzoeksperiode heeft vergaard, zijn tijdens en na observaties verwerkt in de vorm van fieldnotes. Deze fieldnotes zijn in eerste instantie in het schrijfboek van de onderzoeker terecht gekomen, daarna zijn de fieldnotes op de computer uitgewerkt. Niet alleen de observatiemomenten zijn in de vorm van fieldnotes verwerkt, ook de informele interviews hebben hierin een plaats gekregen, omdat deze niet konden worden getranscribeerd (er is geen geluidsopname van).

De verwerking van de fieldnotes biedt een relevante aanvulling op de thick description die de onderzoeker ook uit de transcripties wil halen. Fieldnotes vullen aan, lichten toe en beschrijven hoe de door de respondenten besproken processen dagelijks voorkomen. Het is de kracht van de onderzoeker en de methode om de fieldnotes op de juiste plaats te combineren met de uit interviews vergaarde data. (Silverman, 2010)

Ook daarbij kunnen, net als bij het axiaal coderen, verbanden worden gelegd tussen transcripten en fieldnotes, die de onderzoeker een nieuw perspectief kunnen schetsen op de beschreven situatie.

### 3.5 Rol van de onderzoeker

In kwalitatief, en vooral etnografisch onderzoek, staat de onderzoeker als middel voor het onderzoek centraal. De onderzoeker observeert, vraagt en interpreteert bovenal. Het is aan de onderzoeker verbanden te leggen, gelijkenissen te zien en deze op gestructureerde wijze aan te bieden na afloop van het onderzoek. Derhalve is de onderzoeker het belangrijkste onderzoeksinstrument tijdens dit onderzoek. Bij de rol van een onderzoeker kan onderscheid worden gemaakt tussen ‘emic’ en ‘etic’ perspectief. De onderzoeker heeft in dit onderzoek het emic perspectief gehanteerd. Vanuit de organisatie is onderzoek gedaan naar de cultuur, beleving en betekenisgeving van medewerkers aan processen en omstandigheden. Juist omdat

---

<sup>4</sup> Zie bijlage 3 voor een voorbeeld van een open codering

<sup>5</sup> Zie bijlage 4 voor een voorbeeld van een axiaal codering

de onderzoeker van binnenuit en als instrument heeft gefungeerd, is het belangrijk om stil te staan bij de rol die de onderzoeker heeft gespeeld.

In het proces van onderzoek heb ik mij als onderzoeker steeds geprobeerd zo dicht mogelijk bij zowel medewerkers als managers op te stellen. Derhalve heb ik geprobeerd meer inzicht te krijgen in de dagelijkse taak van werknemers en managers. Zodoende kon ik beter begrijpen in welke situatie zij zich bevonden. Als onderzoeker heb ik continu een duidelijke houding aangenomen ten opzichte van het werk van de jeugdzorgprofessionals: *“Ik word niet gehinderd door enige kennis van het jeugdzorgwerk.”* Die opmerking heeft mijn meest voorname houding getekend, waardoor medewerkers van Zandbergen zichzelf als ‘expert’ konden laten gelden in gesprekken over het werk. Deze houding heb ik dubbel en dwars terugbetaald als het ging om organisatiewetenschappen of politiek-bestuurlijke context. Over onderwerpen van die aard hebben respondenten veelal gepoogd mij in de ‘expert-rol’ te duwen.

Voor een relatief kleine afdeling (25 personen) is fysieke plaats op de afdeling heel bepalend. Iedereen ziet wie waar is, wie met wie praat en wie er voorbij komen. In de rol van onderzoeker gaf deze situatie een flinke uitdaging. Immers, mijn aanwezigheid in de kamer van een afdelingshoofd of regiomanager bleef niet onopgemerkt en kon het vertrouwen van de medewerkers beschadigen. Daarom heb ik geprobeerd, zoveel als mogelijk, op verschillende plaatsen op de afdeling aanwezig te zijn.

Juist op de momenten waarop ik positie koos tussen de medewerkers, was integreren cultuurbepalende fenomenen als ‘bedrijfshumor’ en ‘verhalen’ niet moeilijk. Door enkele medewerkers werd ik snel betrokken bij de grappen en verhalen die op de afdeling speelden.

### 3.6 Verantwoording

Kwalitatief onderzoek, zeker daar het etnografisch onderzoek betreft, is minder vast te omlijnen dan kwantitatief onderzoek. Dit betekent niet dat gemaakte keuzes en interpretaties niet te onderbouwen zijn. Juist de verantwoording van deze maakt ook kwalitatief onderzoek tot een sterk en betrouwbaar onderzoek, juist zolang de beperkingen hiervan zichtbaar zijn. Eerder is al besproken dat dit onderzoek kan leiden tot uitspraken over de onderzochte afdeling ambulante regio Gooi en Vechtstreek, maar niet tot uitspraken of conclusies over andere dan de onderzochte afdeling. Wel is het mogelijk dat de replicatielogica op gaat. Deze logica zegt dat het selecteren van homogene groepen een grote aanleiding geeft voor homogene resultaten. Daarmee is gezegd dat andere vergelijkbare afdelingen parallellen kunnen vertonen met het door de onderzoeker beschrevene, maar niet dat de door de onderzoeker beschreven situaties en conclusies voor andere afdelingen gelden. Hoewel validiteit en betrouwbaarheid in kwalitatief onderzoek anders worden gemeten en bewerkstelligd dan in kwantitatief onderzoek, wordt hieronder in de eerste alinea besproken in hoeverre het onderzoek het predicaat valide verdient. In de daarop volgende alinea geldt hetzelfde voor betrouwbaarheid.

Bergsma (2003) geeft aan dat kwalitatief onderzoek valide is wanneer het juiste gemeten wordt. King (1994) geeft in ‘Designing social inquiry’ aan dat in kwalitatief onderzoek de focus van validiteit vooral komt te liggen op de juistheid van interpretaties. Met andere woorden: zijn de interpretaties van de onderzoeker te herleiden tot de verzamelde data? De validiteit van dit onderzoek is gewaarborgd door een drietal controlepunten. Ten eerste is van alle observatiemomenten een observatieverslag gemaakt. Dit observatieverslag bevat

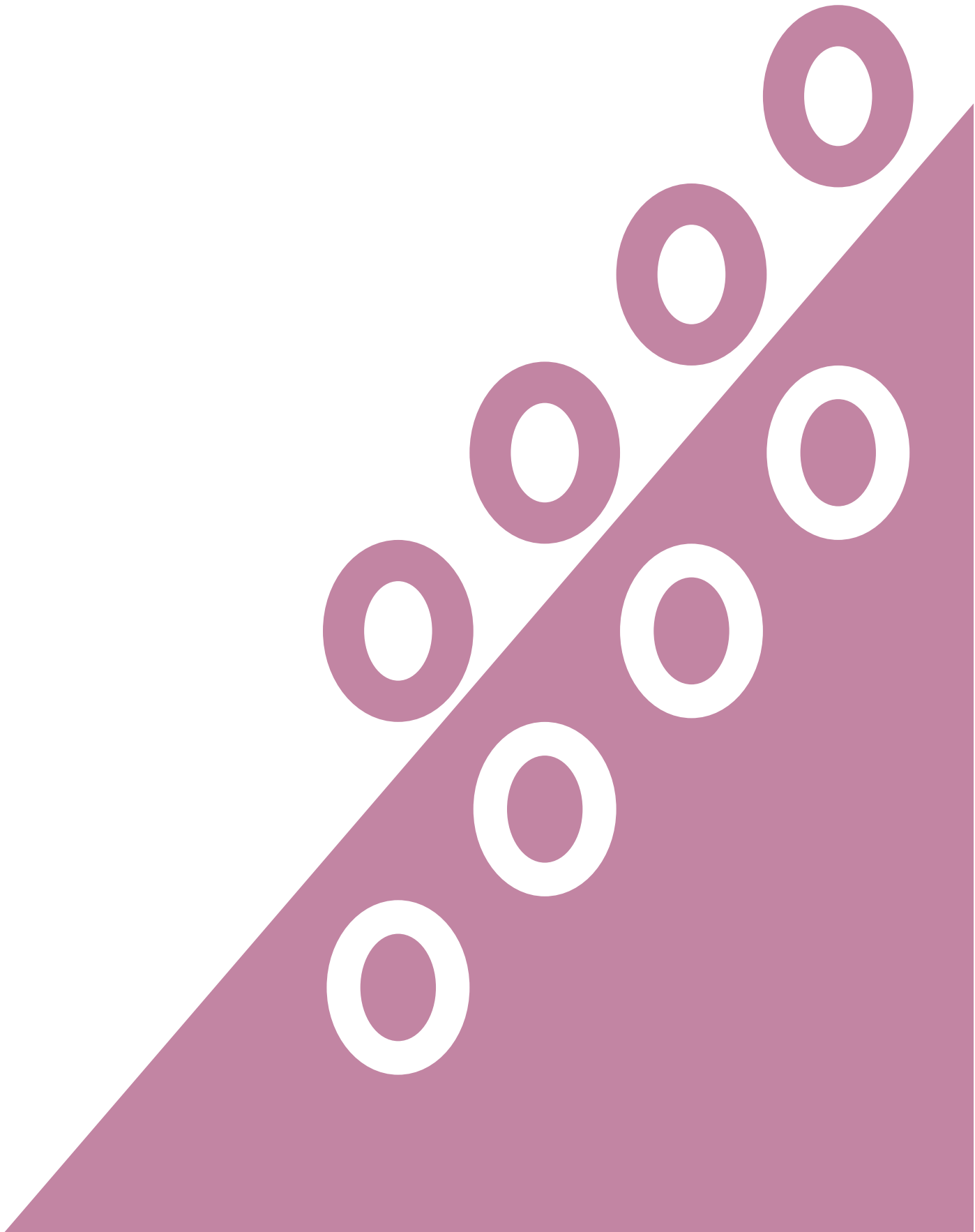
beschrijvingen van de observaties van de onderzoeker. Voor de interviews geldt dat alle interviews zijn getranscribeerd. Derhalve zijn vrijwel alle indrukken van de onderzoeker (die ten grondslag liggen aan dit onderzoeksrapport) op papier vastgelegd. Ten tweede zijn alle interviews volgens een codeerboom zijn gecodeerd en zijn de resultaten van de observaties in gelijksoortige categorieën ingedeeld. Ten derde is in het verslag een groot aantal citaten/verslagen opgenomen, die worden gevolgd door analyses daarvan. Daarmee is het mogelijk de interpretatie van de onderzoeker te bekijken en beoordelen. Deze interpretaties zijn voor publicatie van dit rapport nogmaals gecontroleerd.

Betrouwbaarheid wordt volgens Bergsma (2003) gekenmerkt doordat een andere onderzoeker met hetzelfde onderzoeksinstrument tot vergelijkbare resultaten zou zijn gekomen. Bergsma plaatst daarbij echter wel een belangrijke kanttekening: *“In het kader van het gebruik van bijvoorbeeld interviews stelt Kvale (1983) dat het juist een voordeel is dat meerdere onderzoekers die gebruik maken van hetzelfde interviewprotocol, onderling verschillen in hun sensitiviteit ten aanzien van bepaalde thema’s. Dit zal volgens Kvale leiden tot bredere en meer informatierijke kennis van het object van onderzoek: the requirement of standardised objectivity the requirement of standardized objectivity here yields to the aim of individual sensitivity.”* (Kvale, 1983 in Bergsma, 2003: 16) Voor de betrouwbaarheid geldt echter niet dat de onderzoeker vooroordelen of eigen meningen mag laten doorklinken. Wat betreft dit onderzoek moet worden opgemerkt dat de onderzoeker geen deel uit maakt van de jeugdzorgcultuur, en geen kennis heeft van het jeugdzorgwerk. Dit betekent dat, hoewel zoveel mogelijk beperkt, beelden en vooroordelen hiervan bepalend kunnen zijn geweest voor uitkomsten in het onderzoek. Echter is gebruik gemaakt van een interviewprotocol<sup>6</sup>, waardoor verschillende respondenten op dezelfde onderwerpen zijn bevraagd. Boeije (2008) stelt: betrouwbaarheid wordt bewerkstelligd wanneer het onderzoek onafhankelijk is van toeval. Het toeval kan worden vermeden door veel en verschillend te meten. Concreet betekent dat dat, zoals bij dit onderzoek ook het geval is geweest, veel verschillende respondenten zijn geïnterviewd en op veel verschillende dagen is geobserveerd. Derhalve (door verschillende momenten te observeren, veel medewerkers te interviewen en gebruik te maken van een interviewprotocol) is de betrouwbaarheid van dit onderzoek geborgd.

---

<sup>6</sup> Zie bijlage B1

## **4. Analyse van de resultaten**



## 4. Analyse van de resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten gepresenteerd. Duidelijk wordt dat medewerkers heel zien in cliëntnabij werken en in hun betekenisgeving ten aanzien van cliëntnabij werken worden beïnvloed door wat collega's en leidinggevendenden zeggen en doen. Ook worden zij sterk beïnvloed door ruimte en materiaal. De resultaten zijn beschreven aan de hand van vier categorieën. In de eerste paragraaf zullen de meningen en ervaringen van medewerkers aangaande cliëntnabij werken worden doorgenomen, daarmee wordt direct duidelijk hoe medewerkers betekenis geven aan het thema cliëntnabij werken. In de tweede paragraaf wordt beschreven hoe medewerkers de transitie, een belangrijke context van cliëntnabij werken, beschouwen.

In de derde paragraaf van dit hoofdstuk zal worden beschreven hoe medewerkers van TAPG hun taak ervaren, wat ze leuk vinden en waar ze bij het uitvoeren van de taak tegen aanlopen. In paragraaf vier zal worden ingegaan op de interactie met collega's en leidinggevendenden. Deze laatste twee paragrafen geven, zoals de thema's al aangeven, geen direct beeld van betekenisgeving aan cliëntnabij werken, maar geven wel een beeld van de context en haar invloed op deze betekenisgeving.

In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk worden opvallende resultaten nogmaals op een rij gezet en met elkaar verbonden. Om de analyse niet alleen empirisch, maar ook theoretisch te verrijken, is ervoor gekozen om theoretische analyses in de verhaallijnen te integreren.

### 4.1 Cliëntnabij werken

Meer cliëntcontacttijd. Dat is waar Zandbergen op inzet. Zoals in voorgaande paragraaf is beschreven, is voor Zandbergen belangrijk dat medewerkers flexibeler worden, meer uren bezig zijn met cliënten en daarbij zo min mogelijk op een kantoor zitten. Medewerkers moeten zoveel mogelijk in, met en bij de gezinnen doen, die zij onder hun hoede hebben. Eén van de meest belangrijke kenmerken van de toegenomen aandacht voor cliëntnabij werken is het meten van CCT (cliëntcontacttijd). Met CCT wordt de contacttijd tussen medewerker met cliënt aangeduid. De CCT is een tegenovergestelde van CGT (cliëntgebonden tijd). De reacties van medewerkers op de toegenomen aandacht voor cliëntnabij werken zijn eenduidig.

*“Het werk is leuker geworden sinds we meer in de gezinnen zijn, het is echt leuker geworden sinds we meer CCT maken.”* (Respondent 4)

*“Ik vind het leuker omdat ik nu meer met mijn gezinnen bezig ben, ik ben ook vaker bij ze, dus de wisselwerking tussen mij en het gezin wordt beter.”* (nogmaals respondent 4)

Men vindt de aandacht voor gezinnen en de toenemende aanwezigheid van henzelf in die gezinnen een positieve verandering van het werk. Juist omdat de aanwezigheid van medewerkers aansluit bij de door hen benoemde passie, het leveren van zorg op maat en het zien van vooruitgang in een specifieke situatie, is waar medewerkers van Zandbergen zeggen hun energie uit te halen. Toch een gedetailleerde blik op het cliëntnabij werken en het beeld dat de medewerkers daarvan hebben, dat er enig verschil bestaat in de beleving en uitleg van cliëntnabij werken. Zo geeft een respondent aan dat het bellen met de school van een cliënt wél valt onder CCT, terwijl een andere respondent dit tegensprekt.

*“Als ik met de school van de cliënt bel, dan is dat cliëntcontacttijd, want ik heb contact met iemand via de telefoon”* (Respondent 3)

*“Nee, wanneer je met de school van een kind belt, en je hebt geen contact met de cliënt, dan is er natuurlijk geen sprake van cliëntcontacttijd.”* (Respondent 8)

Hoewel verschillen van opvatting het CCT begrip vertroebelen, heeft Zandbergen een glasheldere methode om de CCT te definiëren. CCT is alle tijd die besteed wordt aan contact met de cliënt. Op welke manier dat contact tot stand wordt gebracht, maakt niet uit. Het gaat dus zowel om fysieke aanwezigheid bij de cliënt, alsook om telefonisch contact met de cliënt en het schrijven van een email aan de cliënt.

*“Cliëntcontacttijd is face to face, ear to ear en key to key.”* (Respondent 11, manager)

Sinds de verhoging van de CCT een thema is, wordt er gestuurd op diezelfde verhoging. Voor het management van Zandbergen is het uitgangspunt dat er geen probleem hoeft te ontstaan wanneer een medewerker een lage CCT heeft, alleen dient die medewerker de lage CCT wel te verklaren. De CCT wordt door de afdelingshoofden naar het gehele team gemaïld. Dat betekent dat iedereen in het team kan zien welke collega een hoge of juist lage CCT-score heeft behaald.

*“Er komen van die lijsten in de mailbox. Iedereen kan dat zien. Dan staat er hoe hoog je CCT is. Als het te laag is, dan staat het in het rood.”* (Respondent 8)

Met name medewerkers die ervaren hebben dat de CCT-score wel eens lager dan verwacht is uitgevallen, hebben moeite met de open communicatie ten aanzien van de CCT-scores van het team. Zij geven aan zich in hun hemd gezet te voelen, terwijl er volgens hen soms een valide reden is voor een lagere CCT-score. Hierdoor ontstaat veelal de discussie over de waarde van een CCT-score. Zowel een hoge als een lage score kan volgens medewerkers een indicatie zijn voor goed geleverd werk, met name wanneer medewerkers bij meerdere projecten betrokken zijn. Betrokkenheid bij projecten en verzuim door ziekte hebben een negatieve invloed op de CCT. Een medewerker kan derhalve veel beschikbare tijd met cliënten hebben doorgebracht, maar door betrokkenheid bij projecten en verzuim toch een lage CCT-score laten meten.

*“Als ik rode cijfers heb, dan vind ik dat erg vervelend. Vooral omdat iedereen dat leest en ik vind dat ik dan wel mijn werk goed heb gedaan.”* (Respondent 9)

*“Kijk, als ik drie dagen ziek ben geweest, en ik heb ook nog twee vergaderingen gehad en een project, dan is het logisch dat mijn CCT laag is. Dus dan hoeft er toch niets mis mee te zijn?.”* (Respondent 6)

Naast de manier waarop de CCT wereldkundig wordt gemaakt, hebben medewerkers ook hun bedenkingen bij de sturing op CCT voor zorgtrajecten. Momenteel wordt een percentage van 51% als uitgangspunt gegeven, waarbij moet worden opgemerkt dat het huidig gemiddelde van het team TAPG lager ligt. Over die 51% geven medewerkers aan dat verschillen in taak en professie ook verschillende CCT-waarden laten zien, daardoor is het richtpercentage voor sommige medewerkers makkelijker haalbaar dan voor anderen.

*“Het ligt er ook aan welk werk je doet. Als je een OSB zaak hebt gaat het heel anders dan bij CLAS-H.”* (Respondent 7)

Eén van de vertrekpunten van dit onderzoek was de mogelijkheid om de CCT nog verder te verhogen. Daarbij reist direct de vraag welke hoogte de CCT kan bereiken. Hierover zijn



meningen van medewerkers enerzijds duidelijk, een CCT van 90% is volledig onhaalbaar. Daarentegen worden wel verschillende benaderingen gegeven, die onder te verdelen zijn in drie hoofdgroepen. Ten eerste medewerkers die een richtgetal kunnen noemen en daarbij aangeven dat dit richtgetal haalbaar en wenselijk zou kunnen zijn:

*“Ik weet niet wat haalbaar is, misschien is een CCT van 70 wel haalbaar, op de lange termijn”* (Respondent 8)

Daarnaast een groep medewerkers die aangeeft dat er een mogelijkheid is om de CCT verder te verhogen, maar dat dit ten koste gaat van elementen uit het werk van de hulpverlener:

*“Een CCT boven de 65 kunnen we misschien wel halen, maar dan moet je alles in het gezin gaan doen, misschien ook wel dingen die je als professional niet wil.”* (Respondent 5)

In bovenstaand citaat plaatst de respondent een kanttekening bij de mogelijkheid om de CCT verder te verhogen. Deze respondent geeft daarbij, net als de andere respondenten in deze hoofdgroep, aan dat CCT verder kan worden verhoogd door bijvoorbeeld administratieve werkzaamheden te verrichten in het bijzijn van het gezin. Medewerkers geven echter aan dit als onpersoonlijk, ongeïnteresseerd en ongepast te ervaren en vertellen dat het verrichten van administratieve werkzaamheden in het gezin de dynamiek van de hulpverlening en de belangrijke relatie tussen hulpverlener en cliënt niet ten goede komt. Een derde hoofdgroep van respondenten geeft aan geen kwantificeerbaar toekomstbeeld van de hulpverlening te kunnen geven. Bijvoorbeeld omdat de toekomst van jeugd- en opvoedhulp onzeker is, of omdat nieuwe werkwijzen geen ruimte laten voor een structuur zoals CCT-scores:

*“Het gaat er niet om hoeveel ik bij het gezin kan en wil zijn, vanuit de Sociale Netwerk Strategie gaat het er om hoeveel het gezin mij nodig heeft en wanneer het gezin zelf iets kan. Het is dus niet te zeggen hoeveel haalbaar is.”* (Respondent 2)

Echter, hoewel de toekomst onzeker en onbekend is, is de huidige situatie overduidelijk. Met een gemiddelde CCT-score van 38% in het eerste kwartaal van 2013, loopt men nog ver achter op de doelstelling van 51%. Aan het ziekteverzuim van ongeveer 2,5% ligt dat in ieder geval niet. Respondenten geven daarover verschillende verklaringen. Ten eerste geven respondenten aan dat reistijd een aanzienlijk deel van de dag in beslag neemt:

*“Als je op één dag in Muiderberg, dan in Huizen en dan in Ankeveen moet zijn, dat kost veel reistijd.”* (Respondent 6)

Daarnaast kost het schrijfwerk dat bij de zaken hoort erg veel tijd. Medewerkers geven aan dat niet alleen het schrijven veel tijd kost, maar ook het bedenken van een opzet voor het schrijven:

*“Rapporteren kost gewoon heel veel tijd”* (Respondent 7)

*“Ik schrijf zelf vrij makkelijk, maar er zijn collega’s van mij die er gewoon steeds weer even voor moeten gaan zitten om te bedenken hoe ze het gaan opschrijven. Het rapporteren kan gewoon veel simpeler denk ik, nu duurt het namelijk heel lang.”* (Nogmaals respondent 7)

Ook de registratie wordt aangegrepen om de verlaagde CCT-scores op af te wentelen. Respondenten geven aan dat het registreren an sich een hoop werk is, maar dat het registratieprogramma (care4) een evenzo grote ramp is om mee te werken.

*“Het inloggen duurt lang, het is onoverzichtelijk en onduidelijk.”* (Respondent 9)

*“Als ik zou gaan registreren wat ik allemaal moet registreren, haha, dat zou best veel zijn denk ik.”* (Respondent 2)

Naast het verklaren van bijvoorbeeld lagere CCT-scores, geven medewerkers ook aan dat de CCT-scores beïnvloed worden. Zo tekent zich een hogere CCT-score af dan dat de medewerker daadwerkelijk gehaald heeft.

*“Ik weet dat er collega’s zijn die tien minuten bellen, en er dan twintig registreren. Dat is goed voor hun CCT. Ikzelf doe dat natuurlijk niet, maar ik weet wel dat collega’s dat doen.”* (Respondent 3)

#### 4.1.1 Analyse: beelden van cliëntnabij werken

Wanneer voorgaande resultaten nader worden geanalyseerd, valt op dat medewerkers van Zandbergen, hoewel er bij de betekenisgeving aan cliëntnabij werken veel bedreigingen zouden kunnen worden geïnterpreteerd, vooral kansen zien. Extra opvallend is dat ze deze kansen zowel vanuit het perspectief van medewerker, alsook vanuit het perspectief van leidinggevende kunnen doen. Daarmee wordt de theorie dat medewerkers in hun eigen taal en vanuit hun eigen perspectief moeten worden aangesproken, zoals dat ook in de theorie wordt aangehaald, gelogenstraft.

Terug naar het cultuurbegrip dat ook in het literatuurhoofdstuk door Schein (1985: 9) werd gegeven: *“the organization culture is the pattern of basic assumptions which a given group has invented, discovered or developed in learning to cope with it's problems of external adaption and internal integration – that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems”*. Schein beschrijft daarmee dat organisatiecultuur een handelingspatroon of een manier van doen is, die een organisatie heeft uitgevonden en doorontwikkeld. Die manier van doen, die leidend is in een organisatie, omvat instructies en kaders voor handelingen, gedachten en gevoelens.

De introductie van cliëntnabij werken, het meten van CCT en het verplaatsen van activiteiten van het kantoor naar de gezinnen, raakt aan processen die diep in de organisatiecultuur van Zandbergen zijn verankerd. Immers, het veranderen van de plaats waar medewerkers aan het werk zijn, en de manier waarop zijn hun dag inrichten, is sterk verbonden met de ‘pattern of basic assumptions wich a group has invented’, waaraan Schein refereert.

Wanneer wordt gekeken naar betekenissen die medewerkers aan cliëntnabij werken geven, is echter toch waar te nemen dat medewerkers cliëntnabij werken interpreteren als een kans om hun werk nog beter en effectiever in te richten. Medewerkers zijn positief over het concept cliëntnabij werken. Echter, wanneer de definitie van ‘betekenisgeving’ andermaal wordt bekeken, valt op dat betekenisgeving herhaaldelijk opnieuw plaats vindt, in een bepaalde context: *“Sensemaking has to do with meaning construction and reconstruction by the involved parties as they attempted to develop a meaningful framework for understanding the nature of the intended strategic change”* (Gioia en Chittipeddi, 1991: 442) Dat die context op dit moment nog niet aansluit bij de context die nodig is voor optimaal cliëntnabij werken, betekent niet dat het cliëntnabije werken een bedreigende betekenis van medewerkers krijgt.

De controle op de CCT scores van medewerkers, wordt door dezelfde medewerkers als erg onprettig ervaren. Met name wanneer medewerkers een lage score hebben gehaald, en deze score in het gehele team zichtbaar is, houden zij een slecht gevoel over. Zoals tussen de regels door te lezen is, bestaat eveneens enige weerstand tegen de scores. Medewerkers vinden de scores enerzijds onvoldoende zeggen over hun productiviteit in een periode, anderzijds proberen ze de scores te verdraaien en verhogen door het inzetten van trucjes. Deze tendens is, zoals in het literatuurhoofdstuk is besproken, vaker zichtbaar wanneer sprake is van directieve controle. Daarom noemde Gideon Kunda ‘normatieve controle’ als effectieve vorm om medewerkers zich te laten commiteren aan doelen van de organisatie. De manier waarop deze normatieve controle kan ontstaan, is weergegeven door Ackroyd en Crowdy, die schrijven: ‘*Clearly, however, the Casterton slaughtermen had developed an inclusive occupational sub-culture with distinctive core values of realism and aggressive masculinity.*’ (Ackroyd en Crowdy, 1990: 10) De basis van normatieve controle ligt bij de medewerkers zelf.

## 4.2 De transitie jeugdzorg

Aan de respondenten (medewerkers en afdelingshoofden van TAPG) is gevraagd hoe men aankijkt tegen de ontwikkeling van hun jeugdzorgwerk in de toekomst, binnen de context van de transitie jeugdzorg die op 1 januari 2015 moet ingaan. In deze paragraaf wordt het beeld van medewerkers en afdelingshoofden/management ten aanzien van de toekomst beschreven. Dit hoofdstuk zal laten zien dat medewerkers en afdelingshoofden/management nog verre van een compleet beeld hebben van de toekomst van jeugdzorg in Nederland. Daarnaast wordt duidelijk dat medewerkers nauwelijks urgentie voelen om te anticiperen op de veranderende omgeving, terwijl dit voor het management een dagtaak is.

### 4.2.1 Toekomstbeeld van medewerkers

Bijna alle respondenten die medewerker zijn op de afdeling, geven aan weinig tot geen beeld te hebben bij de veranderingen die door de transitie Jeugdzorg kunnen ontstaan. Zowel de stelselveranderingen in het algemeen alsook de gevolgen voor het werk van jeugdzorgmedewerkers is bij hen niet bekend.

*“De transitie zegt mij niet zoveel, ik weet niet wat er gaat veranderen.”* (Respondent 2)

*“Hoe het wordt? Nee dat weet ik nog niet, ik weet wel dat we ons snel moeten gaan aanpassen en vooral meer via de Sociale Netwerk Strategie moeten gaan werken.”* (Respondent 8)

Naast het feit dat bijna alle medewerkers onbekend zijn met veranderingen die in de jeugdzorgsector worden doorgevoerd, zien zij ook inhoudelijke gevolgen nauwelijks. Een stelselverandering kan volgens medewerkers het inhoudelijk werk niet veranderen:

*“De transitie gaat mijn werk echt niet veranderen. Na de transitie is er ook gewoon een gezin, met een probleem, in een huis (...) Dan kan er wel anders over gedacht worden, maar dat is niet terecht.”* (Respondent 3)

Zoals omschreven wordt door medewerkers van TAPG geen verband gelegd tussen de transitie en mogelijke veranderingen in de manier waarop zijn hun werk in de toekomst zullen moeten doen. Niet alleen de transitie an sich is een grote onbekende, ook is weinig zicht op de manier

waarop medewerkers zullen moeten omgaan met de stelselwijziging. Medewerkers maken in dat geval veelal onderscheid tussen de dagelijkse praktijk van een volle caseload enerzijds en wat zij ‘politieke veranderingen’ noemen anderzijds. De transitie Jeugdzorg wordt door hen over het algemeen gecategoriseerd als ‘politieke veranderingen’ en hoort derhalve (volgens hen) thuis bij afdelingshoofden en het management team.

*“Als ik kijk naar de transitie, dan staat er zo veel te gebeuren waar ik geen invloed op heb, dan kan ik beter gewoon met mijn werk aan de slag gaan.”* (Respondent 5)

*“De transitie, dat is politiek (...) Dat is bij manager A, manager B, Manager C en het management in goede handen denk ik (...) Daar hoef ik op dit moment niet zoveel mee.”* (Respondent 1)

Hoewel een eenduidig beeld lijkt te ontstaan van medewerkers, vallen niet alle puzzelstukjes op zijn plaats. Waar medewerkers aangeven weinig zicht te hebben op de eventuele veranderingen en die veranderingen niet plaatsen in de context van hun dagelijkse werkzaamheden, ontstaat een ambigue situatie wanneer wordt doorgevraagd op de mogelijke gevolgen voor hun persoonlijke situatie. Dan worden parallellen getrokken met het presteren van andere organisaties of het verdwijnen van banen in de nabije toekomst:

*“Als ik zie hoe het er op dit moment ook bij andere organisaties aan toe gaat, dan ben ik wel eens bang dat we het niet zomaar gaan redden.”* (Respondent 1)

*“Dat ik niet weet wat er gaat veranderen, daar maak ik me nog niet eens zo veel zorgen over. Ik maak me wel zorgen over of wie hier straks allemaal nog werk hebben.”* (Respondent 9)

Slotsom van de visie op de toekomst komt voor veel medewerkers echter overeen. Of ze zich zorgen maken of niet, de toekomst is ondoorzichtig en onbekend, en er is voor hen weinig tot geen ruimte om effectief invloed uit te oefenen op de richting waarin hun werk zich in de toekomst gaat bewegen.

#### 4.2.2 Toekomstbeeld van afdelingshoofden en management

Min of meer de grootste probleemstelling, die oorzakelijk kan worden verbonden aan de vraagstelling van dit onderzoek, was de inactiviteit van medewerkers ten aanzien van de transitie jeugdzorg. Afdelingshoofden en het management hebben in de beginfase van het onderzoek aangegeven meer zicht te willen op de betekenisgeving van medewerkers aan cliëntnabij werken. Met name omdat de transitie jeugdzorg in hun ogen vraagt om een flexibelere, meer cliëntnabije benadering van cases.

Duidelijk is dat afdelingshoofden een verwachting hebben van medewerkers, gericht op verandering van handelen. Afdelingshoofden en management van Zandbergen verwachten van medewerkers een flexibele, doelgerichte opstelling. Cliënten moeten sneller worden geholpen, de duur van de trajecten moet worden verkort, medewerkers moeten zoveel mogelijk van hun tijd met de cliënt bezig zijn en zo min mogelijk tijd met vergaderen, registreren, schrijven en reizen.

*“Eigenlijk wil ik gewoon geen gezeur meer als ik twee nieuwe zaken heb, en medewerkers moeten veel flexibeler zijn. Als we iemand in een buurtteam willen hebben, dan moeten daar*

*gewoon mensen voor klaarstaan, dat is nu niet zo. Daarnaast: medewerkers realiseren zich nog onvoldoende wat er straks gaat gebeuren.”* (Respondent 12, manager)

Hoewel van medewerkers een verandering in denken en handelen wordt verwacht, is ook voor leidinggevendenden nog niet geheel duidelijk welke verandering dat concreet zou moeten zijn. Leidinggevendenden geven daarnaast aan niet volledig te kunnen aangeven of voorspellen welke uitwerking de transitie jeugdzorg heeft op de dagelijkse praktijk van de jeugdzorg.

*“Wij weten ook niet hoe de toekomst wordt en wat het ons straks brengt. Het enige wat we weten is dat de gemeente straks minder geld kan gaan uitgeven, en dat dat gemeente wil dat er maar één organisatie in een gezin is, of in ieder geval zo weinig mogelijk.”* (Respondent 11, manager)

Hoe wel men, volgend uit bovenstaande citaten, niet exact weet hoe de toekomst eruit gaat zijn, wordt toch een veranderingsverwachting bij medewerkers neergelegd. Medewerkers zouden zich flexibeler moeten opstellen en met name vanuit de gedachte van verandering aan het werk moeten gaan:

*“Je weet niet precies hoe het gaat worden en waar je uit komt. Je moet het zo zien. We zijn nu hier en we weten dat we naar het Zuiden gaan. Voor die reis mag je een koffertje vullen met spullen die daarbij bruikbaar zijn. Nou (...) je weet, je gaat naar het Zuiden, dus misschien moet je wel een korte broek meenemen, maar een lange kan ook handig zijn, je kunt dus niet alles afstrepen. Het enige wat je weet is dat het misschien warmer is en waarom je naar het Zuiden gaat.”* (Respondent 13, manager)

Hoewel de gevraagde verandering daarmee nog niet volledig is geconcretiseerd, is de noodzaak cq. Aanleiding voor de verandering voor leidinggevendenden volledig helder. Er staat naast het presteren van de organisatie, ook gewoon werkgelegenheid op het spel:

*“Wat ik denk te weten, (...) Als we zo doorgaan zoals we nu doorgaan, dan is over twee jaar het team gehalveerd”* (Respondent 11, manager)

#### 4.2.3 Managers en professionals

Dat er verschillen bestaan tussen de managers en de professionals mag geen nieuws zijn. En wie de krant leest of het journaal kijkt, weet ook dat het onzekerheid troef is in jeugdzorgland. Toch uit die onzekerheid zich op verschillende manieren.

Het meest opvallende verschil in reactie ten aanzien van de transitie en de toekomst is de omgang met het thema door medewerkers en managers. Medewerkers hanteren een duidelijke lijn: Ze zijn er niet voor verantwoordelijk, ze hebben er geen invloed op of ze hebben er geen idee van. In ieder geval is er bij het thema transitie volgens de medewerkers niets voor hen te halen. In tegenstelling tot de medewerkers, zien managers weldegelijk kansen en mogelijkheden voor medewerkers. Hoewel ook zij niet weten hoe één en ander gaat verlopen, is het algemene beeld dat er mogelijkheden liggen om nieuwe manieren van werken uit te proberen en samen te werken met andere specialisten.

Zeker op basis van de theorie is verklaarbaar waarom de transitie jeugdzorg geen boodschap is die iets bij medewerkers los maakt. In de theorie worden Sandberg en Targama aangehaald, die stellen dat wanneer veranderingen niet aansluiten bij de manier waarop medewerkers situaties

‘begrijpen’ of ‘inschatten’, een afweermechanisme in werking kan treden: *“This in itself is a mechanism that provides a defence for existing understandings...”* (Sandberg en Targama, 2007: 117) Concreet vertaald: doordat boodschappen aangaande de transitie in politiek-bestuurlijke termen worden verhaald, sluiten deze niet aan bij de belevingswereld van de professional. Immers, iemand die in ‘helpen’, ‘zorgtrajecten’ en ‘verbetering’ denkt, wordt niet aangesproken door transitietermen als ‘leveren’, ‘producten’ en ‘efficiency’.

Deze analyse zou daarmee aansluiten op het beeld dat in de theorie over professionals is aangehaald. Volgens Kerr geldt voor de professional dat (1) *has an identifiable base of knowledge from which he or she practices*, (2) *has acquired a mastery of that knowledge through extended education*, (3) *has autonomy in making decisions regarding application of that knowledge*, (4) *displays a strong commitment to the field*, and (5) *has a lifelong commitment to professional development.*” (Kerr et al., 1977, in: Lindstrom 2008: 1) Daarmee zijn vijf kenmerken gegeven die louter de professionele ruimte van het uitvoeren van de professionele taak bestrijken. De professional wordt zowel in deze beschreven alsook in de empirie niet gekenmerkt door interesse voor politiek-bestuurlijke contexten, daar waar dit wel voor managers geldt. De scheiding die de theorie aangeeft ten aanzien van inhoud en context gaat in dit geval volledig op. Managers houden zich bezig met context, professionals met de inhoud.

### 4.3 De taak

De taak van medewerkers van het team Ambulante Pleegzorg Gooi is het behandelen en begeleiden van jeugd en hun ouders/verzorgers in geval van, of ter voorkoming van problemen. In deze paragraaf wordt de taak van de medewerkers omschreven aan de hand van vier categorieën. Allereerst wordt de inhoud van de taak beschreven. Daarna wordt de passie van de medewerkers, gekoppeld aan de taak, besproken. Ook passeren opleiding en ontwikkeling enerzijds en ondersteuning en ICT anderzijds de revue.

#### 4.3.1 Ervaring van de taak

Medewerkers van TAPG bieden jeugd- en opvoedhulp. Binnen de module Clas H worden huiselijk geweld en seksueel misbruik ondergebracht. Medewerkers van het team geven aan verantwoordelijk te zijn voor de voorbereiding en start van het begeleidings- of behandeltraject en de gehele inhoud daarvan. Daarnaast zijn ze verantwoordelijk voor de periodieke- en afspraakrapportages. Naast het werken aan cases wordt ook gewerkt aan projecten, die los van de afzonderlijke cases staan.

*“Ik kom in gezinnen, daar help ik met problemen, ik moet dat voorbereiden en daarna moet ik er een verslag van maken. Dan moet ik ook eens in de drie maanden een evaluatie schrijven, vergaderingen van het team aanwezig zijn (...) en ik moet ook alles er omheen regelen, zoals telefoontjes en e-mails met BJZ en andere organisaties”* (Respondent 5)

*“Ik probeer mensen te helpen met het oplossen van problemen, soms zijn dat kinderen, soms zijn dat volwassenen die met kinderen te maken hebben.”* (Respondent 8)

Medewerkers van het team maken een duidelijk onderscheid tussen directe hulpverleningstaken zoals het voeren van gesprekken met cliënten en het afleggen van huisbezoeken enerzijds, en

administratieve processen zoals het opstellen van hulpverleningsplannen en tussentijdse evaluaties anderzijds. Het afleggen van huisbezoeken, voeren van gesprekken met cliënten en andere organisaties zoals BJZ wordt als primaire taak ervaren. Het schrijven van hulpverleningsplannen en evaluaties enerzijds en het werk in projecten wordt als secundair ervaren.

*“Na een hele dag met drie bezoeken en telefoontjes van verschillende cliënten moet ik eigenlijk ook nog verslagen schrijven, daar heb ik dan echt geen tijd meer voor, dat kan gewoon niet.”*  
(Respondent 1)

#### 4.3.2 De passie en de pijn van de medewerker

Medewerkers van het team geven aan een passie te hebben voor zorgen en de gesprekken die ze met mensen hebben. Ze worden gemotiveerd door de interactie met cliënten en de vooruitgang die ze met deze cliënten boeken.

*“De waarde van dit werk zit voor mij in verbinden”* (Respondent 1)

*“Het mooiste aan mijn vak vind ik de vooruitgang die ik soms bij mensen zie. Dat er een probleemsituatie was en dat ik een paar weken later een heel prettige situatie aantref”*  
(Respondent 4)

Lijnrecht tegenover de passie van de medewerkers staat de verplichting om te schrijven. In de voorgaande paragraaf is reeds beschreven dat medewerkers onderscheid maken tussen primaire hulpverleningstaken als het voeren van gesprekken en secundaire taken zoals het schrijven van plannen. Het maken van hulpverleningsplannen en het schrijven van evaluaties is voor velen dan ook een blok aan het been. In sommige gevallen wordt het samenvatten van de gevoerde gesprekken of uitgevoerde activiteiten zelfs al als slopend en vervelend ervaren.

*“Rapporteren is niet mijn favoriete onderdeel van mijn werk. Ik probeer er dan ook zo min mogelijk tijd aan te besteden.”* (Respondent 2)

*“Veel van mijn collega's hebben moeite met het schrijven van plannen. Sommigen hebben echt veel tijd nodig om te bedenken hoe ze een plan gaan schrijven. Daar gaan uren inzitten.”*  
(Respondent 3)

*“Iedere keer weer die plannen schrijven is niet mijn ding. Ik zou liever een standaardvorm met een formulier invullen”* (Respondent 8)

Hoewel de verplichting van het schrijven van de hulpverleningsplannen en evaluaties niet in het passiepakket van de meeste medewerkers zit, is men het er wel over eens dat goede evaluaties en plannen een bijdrage leveren aan het zorgproces. Niet alleen omdat doelen en middelen tijdens het proces daarmee inzichtelijk zijn, ook omdat de plannen kunnen worden gebruikt als meetlat voor vordering en omdat evaluatie kunnen worden gebruikt om terug- of vooruit te kijken op bijeenkomsten.

*“Als het goed is zijn HVP's (hulpverleningsplannen, red.) heel goed te gebruiken voor de hulpverlening. Ook de evaluaties zijn steeds bruikbaar. Je moet het wel op waarde schatten vind ik, als je een goede evaluatie schrijft weet je de volgende keer ook waar je vertrekpunt ligt.”* (Respondent 9)

Hoewel medewerkers aangeven hun passie nog in de huidige taken te herkennen, geven ze ook aan dat de administratieve last, die een groot onderdeel vormt van wat zij ervaren als de keerzijde van hun werkzaamheden, de afgelopen jaren hand over hand is toegenomen. Men geeft aan te veel en dubbelop te moeten registreren en verantwoorden. Daarbij gaat het, zo geeft men aan, niet alleen over zorg gerelateerde- of inhoudelijke registratie, maar ook over registratie van gereden kilometers, waaraan veel regels verbonden zijn.

#### 4.3.3 Opleiding en ontwikkeling

De meeste medewerkers in het team hebben een HBO opleiding afgerond die zorginhoudelijk van aard is. Daarmee hebben zij zich in een zorginhoudelijk specialisme bekwaamd, maar ontbreekt bijvoorbeeld een opleiding in schrijfvaardigheden die verband houden met het schrijven van hulpverleningsplannen en evaluaties.

*“Op het MBO heb ik leren schrijven, maar daarna, toen ik mijn HBO opleiding ging doen, is er geen specifieke aandacht meer voor geweest. Nu heb ik er niet zoveel moeite mee, maar het mist wel. Tijdens mijn HBO opleiding heb ik af en toe wel eens een HVP moeten schrijven, maar dan ging het niet op het schrijven opzich. Meer aandacht daarvoor zou goed zijn.”* (Respondent 3)

Het is niet voor niets dat dit deel van het werk tegen valt na het afronden van de opleiding. Immers, zo geven medewerkers aan, tijdens opleidingen is nauwelijks aandacht voor het ‘administratieve’ gedeelte van het werk. Toch is dit deel van het werk belangrijk voor het zorgproces. Niet alleen geven opleidingen hiermee een onjuist beeld over de werkelijkheid, ook missen medewerkers hierdoor soms schrijfvaardigheden gericht op bondigheid en structuur in het schrijven. Extra begeleiding of onderwijs gericht op bondig schrijven of doelgericht formuleren is met bovenstaande beweringen gewenst. Dit wordt ook door meerdere medewerkers onderschreven.

*“Ik denk dat iedereen een lang gezicht trekt als je komt met een training gericht op schrijven. Maar het zou wel heel goed zijn.”* (Respondent 1)

*“Die investering gaat zeker een hoop tijd opleveren.”* (Nogmaals respondent 1)

*“Als ik zie hoeveel woorden soms nodig zijn om iets simpels te zeggen, dan is extra aandacht voor het schrijven best noodzakelijk.”* (Respondent 11)

*“Ik heb regelmatig dat ik achter de computer zit en dat ik dan denk van, hoe zal ik dat eens opschrijven? Dan moet ik daar toch even over nadenken. Heel vaak denk ik na over trucjes om het werk in die zin makkelijker te maken, daar heb ik wel behoefte aan.”* (Respondent 5)

#### 4.3.4 Ruimte en materiaal

Ruimte en materiaal hebben enerzijds een invloed op betekenisgeving, anderzijds worden ze gebruikt om betekenis te geven. Alleen al het feit dat er continu grappen gemaakt worden over een kast met ongebruikte laptops, het verschijnsel dat flexwerkplekken vaste gebruikers hebben



of dat veel discussies met open deuren worden gevoerd, terwijl enkele discussies zich achter gesloten deuren afspeelden. Allemaal voorbeelden van het grote belang van ruimte en materiaal.

De medewerkers, die volgens de cliëntnabije filosofie van Zandbergen vooral aanwezig moeten zijn in de gezinnen, worden op verschillende manieren ondersteund in hun werkzaamheden. Uitgangspunt is dat de ondersteuning die Zandbergen de medewerkers biedt aansluit op het cliëntnabije werken. Alle medewerkers hebben daarom beschikking over een laptop, zodat mobiel (in gezinnen) werken mogelijk wordt gemaakt. Toch maakt een aanzienlijke groep medewerkers geen of nauwelijks gebruik van de laptop in gezinnen.

*“De laptops worden lang niet door iedereen gebruikt. De reden daarvan? Ik hoor van collega’s dat de laptops zwaar zijn, lastig mee te werken en ze zijn ook heel traag.”* (Respondent 1)

*“We hebben toen allemaal een laptop gekregen, nu staan ze allemaal in de kast.”* (Respondent 6)

*“Ik werk niet met de laptop in gezinnen. Het is onpersoonlijk om achter je scherm te kruipen, ik vind het onpersoonlijk en het komt de zorg niet ten goede.”* (Respondent 7)

Hoewel de bezwaren tegen het gebruik van laptops in gezinnen talrijk en veelgehoord zijn, zijn er ook medewerkers die wel beschikken over een laptop. Ook de medewerkers die beschikken over een laptop zijn niet geheel positief over het functioneren van de laptops.

*“Het is gewoon gênant hoe ik soms met die laptop zit. Gisteren nog, was ik in een gezin, doe ik er drie kwartier over om in te loggen. Dat gebeurt vaak, heel vaak. (...) Dat zit dan niet in het opstarten, dat gaat nog wel, dan zegt de dongel dat er verbinding is met het internet, dan doe ik er nog zeker een half uur over om in te loggen in de website van Zandbergen. Dan geef ik het al op. (...) Uiteindelijk blijkt dan dat de server hier niet aan staat, dat is toch te gek voor woorden?!”* (Respondent 1)

*“Weet je wat er gebeurt als ik na twintig minuten nog niet ingelogd ben, dan gaan mensen mij helpen. Dan gaan ze mij uitleggen hoe de computer werkt. Soms word ik dan de persoon met een hulpvraag terwijl ik in een gezin zit. Dat komt niet professioneel over.”* (Respondent 9)

De laptops en met name de volle kast zijn binnen de gehele Zandbergen organisatie een sprekend beeld geworden. De kast vol met ongebruikte laptops in Hilversum is breed bekend. Van de dure abonnementen op dongels is een groot deel inmiddels weer buiten gebruik omdat de medewerkers hiervan geen gebruik maakte. De huidige situatie is dat de meeste medewerkers veel werkzaamheden op het regiokantoor uitvoeren, terwijl Zandbergen juist wil dat de medewerkers dit in gezinnen of tussen gezinsbezoeken doen. Eén van de acties die Zandbergen heeft ondernomen om de flexibiliteit van de werknemers te laten toenemen is het overschakelen op flexibele werkplekken. Niemand heeft nu meer een vaste plaats en de twee voormalige teamkamers zijn nu voor algemeen gebruik. Toch blijkt dat veel medewerkers nog een eigen plaats hebben, waardoor het werken op het regiokantoor nog gemeengoed is gebleven.

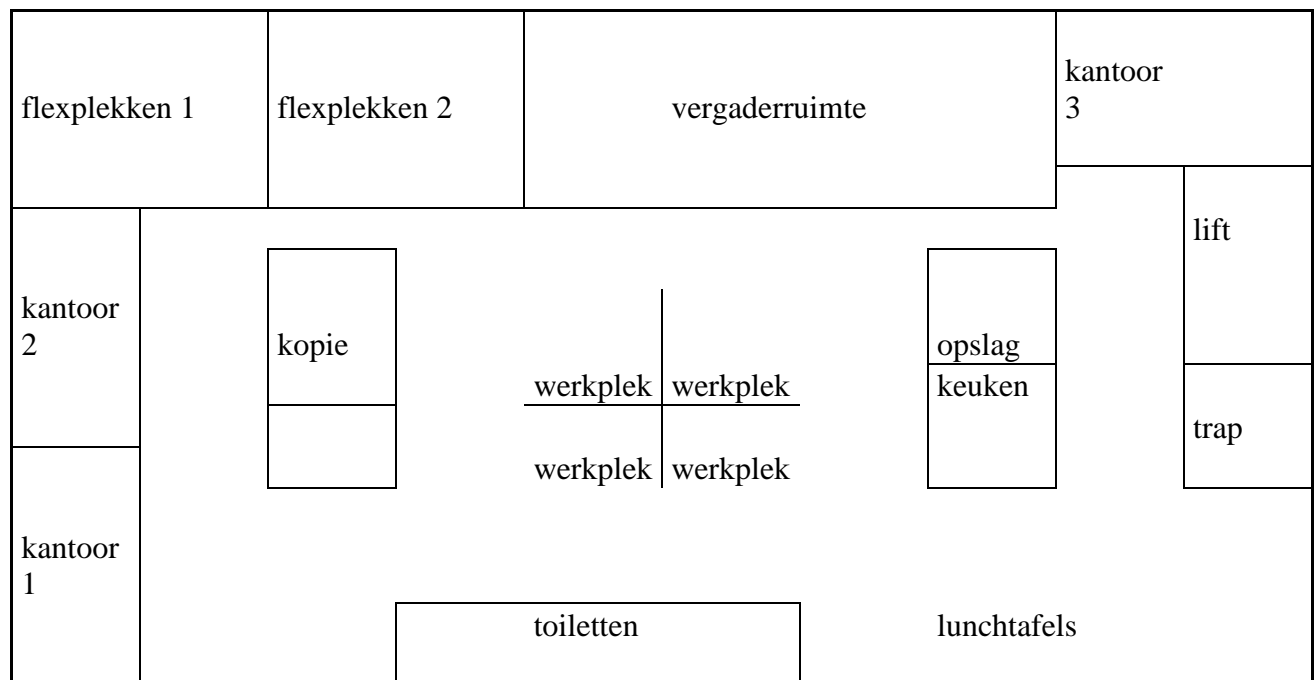
*“We hebben flexplekken, maarja... Alle werkers kun je boven vinden, en de rest beneden ofzo (...) Nouja en er zijn sommigen die zitten wel steeds op dezelfde plek. Dat is wel zo ja. (...) Ik heb geen vaste plek, maar op woensdag zit ik altijd op dezelfde plaats, en verder heb ik wel een plaats waar ik het liefst zit, dus als daar niemand zit dan ga ik wel altijd naar dat plekje toe. Dat de flexplekken eigenlijk nog vaste plekken zijn komt van vroeger uit. (...) We hadden twee teams, één deel zit dan in mijn kamer en zo wordt het al een beetje gesplitst. Dat is ook dat je*

*een beetje contact tussendoor kan hebben eigenlijk. Ik ga nooit in de eerste kamer zitten, daar ga ik nou nooit zitten.” (Respondent 4)*

De flexplekken, zijn niet zomaar van bepaalde medewerkers gebleven. Flexplekken bevatten nu koffiemokken, foto’s en allerhande overig persoonlijk toebehoren. Meerdere medewerkers confisqueren hun ‘eigen’ plek door het plaatsen van persoonlijke voorwerpen. Mocht je geen ‘eigen’ plek hebben bemachtigd, dan mag je toch wel op één van de plekken zitten, zo luidt de algemene consensus. Echter moet dan wel worden opgepast voor de verschillende handtassen en rugzakken, die terloops worden gebruikt om een bureau tijdelijk te veroveren.

Er is één medewerker die een ‘eigen’ vaste plek heeft. Het is de huismeester van de Oude Torenstraat in Hilversum, die een plaats heeft op de eerste verdieping, waar de medewerkers en afdelingshoofden ook werken. Die vaste plaats wordt vrijwel nooit door iemand anders gebruik. De huismeester zorgt onder andere voor een perfecte lunch. Bijna iedere middag zet hij de lunch klaar. Er wordt uitgebreid gegeten, er zijn verschillende soorten brood, verschillende dranken, bolletjes en vele soorten beleg, die tijdig worden aangevuld door de huismeester. De lunch wordt genuttigd in de hoek waar twee tafels om de paar weken in een andere vorm staan. De lunch blijkt, zo geven medewerker heel af en toe aan, een reden te zijn om nog even langs te gaan op de Oude Torenstraat.

Naast het hechten aan een vaste plaats of het nuttigen van de lunch wordt ook overleg met collega’s, vergaderingen, projecten en werkbespreking met de afdelingshoofden als een reden opgevoerd om toch veel op het regiokantoor aanwezig te zijn. Zoals al beschreven wordt de lunch dagelijks geserveerd in één hoek van het kantoor op de Oude Torenstraat. Daar staan twee lange tafels die voor de lunch worden gebruikt. Aan de lunchplaats grenst de keuken en de vier open werkplekken. De ruimte is hieronder weergegeven.





De voorkant van het gebouw in Hilversum



De entree in Hilversum

*“Eigenlijk weet ik niet zo goed waarom ik toch nog zoveel hier werk. Nouja, ik weet het eigenlijk wel een beetje. In dit werk is het belangrijk om zo nu en dan eens met collega’s te overleggen, of om te kijken of je elkaar kunt helpen met complexe problemen. En dan moet ik hier ook af en toe zijn om te vergaderen, en als ik er dan toch ben, dan kan ik beter maar de hele dag aan mijn verslagen werken. Een beetje achterstallig onderhoud moet je maar denken haha.”*  
(Respondent 7)

Het regiokantoor in Hilversum is uitgerust met desktop computers en flexplekken voor laptops. Medewerkers hebben allemaal een laptop, die ze middels een kabel met internet verbinden. Daarnaast hebben medewerkers ook een telefoon gekregen, echter kan hiermee geen verbinding met internet worden gemaakt. Naast het gesloten kabelnetwerk beschikt het regiokantoor niet over een WIFI-verbinding met internet. Met bovenstaande faciliteiten voelen medewerkers zich niet altijd in staat om flexibeler en meer bij de cliënt te werken. Los van de problemen die de laptop in gezinnen heeft, waarover al eerder is gerapporteerd, geven medewerkers aan de snelheid van het internet op het regiokantoor te wensen over laat. Daarnaast geven ze aan dat een mogelijkheid om ook bij de cliënt in te loggen op het eigen outlook account, wordt gemist.

*“Als ik iedere keer naar het kantoor moet om alles in te voeren op mijn outlook... Nu doe ik dat ééns in de maand, maar dat is ook niet echt efficiënt.”* (Respondent 7)

Gevolg van het feit dat medewerkers zeggen moeite te hebben met het registreren in het gezin, is driedelig. Een grote groep medewerkers geeft aan in de gezinnen geen gebruik van de laptop te maken. Daardoor ontstaat de behoefte om regelmatig op het kantoor aanwezig te zijn, zodat afgeronde werkzaamheden kunnen worden geregistreerd. Daarnaast worden registraties van tijd doorgeschoven, waardoor deze zowel in snelheid alsook in accuratesse afnemen.

Een oplossing voor deze situatie wordt door vele medewerkers eensluidend geformuleerd: de komst van een tablet. Met de tablet, zo geeft menig medewerker aan, kunnen verschillende stappen worden gezet. Zo is agendabeheer met de tablet mogelijk, waardoor afspraken geen tweemaal, maar slechts één keer hoeven te worden genoteerd.

*“Nu kijk ik in mijn agenda en zet ik de afspraken later in outlook.”* (Respondent 7)

Naast de functionaliteit van het beheren van de agenda geven medewerkers ook aan dat de verbinding met de tablet veel sneller en eenvoudiger tot stand komt dan wanneer een laptop wordt gebruikt.

*“Met zo’n G3 verbinding gaat het allemaal veel sneller joh.”* (Respondent 3)

Hoewel de tablet volgens meerdere medewerkers een uitkomst biedt voor meerdere uitdagingen, wordt de urgentie van de komst van de laptop door medewerkers verschillend beoordeeld. Er is een groep medewerkers die de tablet liever vandaag dan morgen ziet komen, en daarbij aangeeft dat de komst van de tablet cruciaal is voor de verdere ontwikkeling van het werk:

*“Ja, dat er een tablet komt, die moet er gewoon komen (...) dan kan ik gewoon verder.”*  
(Respondent 3)

Daarnaast bestaat een groep medewerkers die de komst van de tablet op termijn als logisch en onvermijdelijk beschouwt, maar de tablet niet als direct noodzakelijk ziet.

*“De Ipad moet er zeker een keer komen, uh, maar, zeg maar, nu kunnen we ook vooruit als ‘ie er nog niet zo snel is.”* (Respondent 7)

#### 4.4.4 Analyse: Plaats en passie

In dit hoofdstuk is de ervaring van de taak door jeugdzorgprofessionals besproken. Duidelijk is dat de medewerkers van TAPG een enorme passie hebben voor jeugdzorgwerk. Deze passie werd al in het literatuurhoofdstuk beschreven, aan de hand van Weggemans (1992). Het belangrijkste dat de professionals drijft, is dat ze bij iedere cliënt in staat zijn om vooruitgang in de situatie van die cliënt te brengen en te zien. *“De gepassioneerde professional is eigenlijke en pleonasme. Gegeven de oorspronkelijke – sociologische – definitie is roeping of passie immers inherent aan professie.”* (Slagter et al., 2004: 6)

De passie van jeugdzorgmedewerkers wordt echter wel bedreigd door registratie, zo geven medewerkers aan. Waar Weggemans aangaf dat de professional erg graag bezig is met het uitvoeren van zijn of haar passie, merken medewerkers van TAPG dat deze passie een kleiner wordend deel van hun werkzaamheden beslaat. *“De problemen die de hedendaagse professional ervaart om gepassioneerd te blijven, hebben namelijk niet alleen met hem zelf te maken. Mijn stelling is dat vooral de context hem van zijn passie afhoudt.”* (Slagter et al., 2004: 6)

Daarnaast bleek de ‘eigen’ plek een thema te zijn. Niet alleen de eigen plek is een belangrijk thema voor de medewerkers van TAPG. Vooral de faciliteiten waarover de medewerkers beschikken, worden door hen als onvoldoende toereikend ervaren om enerzijds tot de door de organisatie gestelde doelen te komen en anderzijds uiting te blijven geven aan de passie die zij voor het jeugdzorgwerk voelen.

Eén citaat beschrijft de situatie en reactie bij Zandbergen zeer goed: *“If we experience something that is unexpected and surprising, an is not consistent with our existing understanding, it will evoke not only a questioning of our existing understanding of how to handle the situation, but also of our personal identity.”* (Sandberg en Targama, 2007: 117) Medewerkers ervaren dat door management en omgeving wordt gevraagd naar cliëntnabij werken, terwijl niet alle faciliteiten, ruimte en materiaal daarop zijn afgestemd. Zo hebben medewerkers onvoldoende faciliteit om binnen gezinnen degelijk verbinding te maken met internet en straalt de inrichting van het gebouw van Zandbergen niet uit dat er cliëntnabij wordt gewerkt. Daarover schrijven Slagter et al.: *“Belangrijk is om te erkennen dat motivatie of passie*

*van de professional alleen maar op peil kan blijven als ze wordt ondersteund door een daarbij passende context.*”(Slagter et al., 2004: 6)

In het theoriehoofdstuk is Yanow aangehaald die stelt dat *“Material culture refers to objects that are used, lived in, displayed and experienced. Human beings interact with material culture as a normal part of their daily lives. Because of this interaction, material culture and human living is strongly influenced by each other, and thus studying material culture gives us important clues about the way humans live and have lived in the past.”* (Yanow, 1995: 413) De tegenstelling tussen Yanow en Latour (die stelde dat ruimte en materiaal onafhankelijke actoren zijn) wordt in deze casus in het voordeel van Yanow beslist. Hoewel het gebouw van Zandbergen een verhaal vertelt, is dat vooral het verhaal dat de medewerkers op basis van hun ervaringen met het gebouw hebben bedacht. De uitstraling van het gebouw en de voorwerpen/objecten in het gebouw kunnen wel een deel van een verhaal vertellen, maar worden vooral gekleurd door medewerkers die van deze voorwerpen gebruik maken of hinder ondervinden.

Wanneer cultuur of deelaspecten van een cultuur worden veranderd, zoals bij Zandbergens TAPG het geval is, moeten materiaal en ruimte optimaal zijn afgestemd op de verandering die moet worden gerealiseerd. Op die manier wordt sensegiving, de beïnvloeding van sensemaking door medewerkers, optimaal toegepast. Medewerkers klagen, zo is ook in de voorgaande paragraaf te lezen, steen en been over de faciliteiten. Omdat het verhaal van de organisatie, gericht op vernieuwing, mobiel en flexibel werken niet aansluit bij de beleving die de medewerkers van het gebouw en de faciliteiten hebben, ontstaat een discrepantie in de betekenisgeving, zoals die door Weick in de theorie is aangegeven. Op zo'n moment zijn medewerkers niet meer in staat aan de verlangens van de organisatie te voldoen, omdat zij de verlangens van de organisatie anders begrijpen dan het management van de organisatie.

#### **4.4 Het team**

Niet alleen hebben ruimte, materiaal en de passie van medewerkers een invloed op betekenisgeving aan cliëntnabij werken, ook de omgeving in de vorm van collega's en leidinggevenden kunnen van invloed zijn op de manier waarop medewerkers cliëntnabij werken betekenis geven. De beelden van medewerkers en leidinggevenden lopen sterk uiteen, zowel over de toekomstbeelden alsook over de noodzakelijkheid van veranderingen op operationeel vlak. In deze paragraaf wordt daarop doorgebouwd, door te beschrijven hoe medewerkers en leidinggevenden de dynamiek in het team en tijdens teamvergaderingen ervaren. Dit alles vanuit de context van de mogelijke noodzakelijkheid van veranderingen.

##### 4.4.1 Collega's

Medewerkers van TAPG geven aan dat het team TAPG een gezellig en open team is, waarin iedereen voor elkaar klaar staat.

*“Vanaf de eerste dag voel ik me hier, uh, heel erg, ja, welkom eigenlijk. Iedereen is hier volgens mij heel behulpzaam en het is echt gezellig. Ik zal niet zeggen dat het, een soort warm bad is, maar het is geen slecht team. Zeker niet!”* (Respondent 6)

Daarnaast geven medewerkers wel aan dat het cliëntnabije werken, het meer flexibele werken gevolgen heeft. Door een manier van werken te introduceren waarbij medewerkers steeds minder op kantoor aanwezig zijn, vermindert zowel het formele alsook het informele contact met collega's. Veel medewerkers geven aan dit contact te missen:

*“De bedoeling is eigenlijk dat we hier nauwelijks zijn. Daardoor is het wel lastig. Je mist soms een beetje steun van je collega's”* (Respondent 1)

*“Ik heb behoefte aan contact en overleg met collega's, dat wordt er niet makkelijker op nu iedereen op een andere plek aan het werk is.”* (Respondent 2)

*“Vroeger zag je elkaar meer dan nu”* (Respondent 3)

Hoewel het team wordt omschreven als open en toegankelijk, zijn ook andere geluiden ten gehore gebracht. Veel medewerkers kennen elkaar goed en hebben elkaar in verschillende omgevingen meegemaakt. Dat maakt dat rollen en relaties lopende de tijd gaan verschillen en hun invloed hebben op de dynamiek.

*“We werken al best een tijdje met elkaar. Je merkt dat er patronen inslijpen. Het lijkt hier heel gezellig, maar ik heb er wel last van dat de één soms meer mag dan de ander.”* (Respondent 8)

Bovenstaande citaat van respondent 8 slaat op twee medewerkers die zich anders gedragen, omdat zij een andere rol in het verleden op zich hebben genomen. Hierover wordt ook gezegd:

*“Heel veel collega's, ja ik ook eigenlijk, hebben moeite met haar. Ze heeft een grote impact op discussies en overleg. Soms walst ze zo over iedereen heen. Dat voelt niet echt prettig aan. Mensen zijn daardoor wel op hun hoede en zeggen niet altijd wat ze vinden, terwijl dat wel beter zou zijn.”* (Respondent 3)

Het verschillende gedragen en het feit dat de één meer lijkt te mogen dan de ander wordt door medewerkers aan politiek gekoppeld. Medewerkers zeggen op basis van non-verbale uitingen alliaties tussen collega's te herkennen.

*“Vaak hoef ik er niet eens op te letten, dan zie ik aan hoe mensen elkaar aankijken dat er al over iets gesproken is. Dan weet ik al meteen hoe laat het is (...) Die hebben een bondje gesloten.”* (Respondent 4)

Deze beschreven organisatiedynamiek, met name waar het gaat over veiligheid en onveiligheid, heeft een weerslag op de ontwikkeling van het team. Hieraan zal in paragraaf 4.3.3 over teamvergaderingen worden gerefereerd.

#### 4.4.2 Afdelingshoofden en management

Afdelingshoofden zijn voor veel medewerkers de spil in het transitie- en veranderverhaal. Daarnaast geven afdelingshoofden de kaders aan waarbinnen de medewerkers moeten functioneren. Veel medewerkers ervaren dat als lastig of als overbodige controle:

*“Ik voel me gewoon continu gecontroleerd door (...) Het is toch niet normaal als ik gewoon mijn werk doe, en ik merk een dag later dat alles wat ik heb gedaan wordt nagetrokken in Care4? Laatst merkte ik dat (...) het hele weekend had zitten zoeken of er nog een foutje in mijn*

werk te vinden was. (...) *Het zegt toch iets als je je hele zondag gaat zitten spitten?* (Respondent 3)

*“We zijn gewoon professionals, we kunnen dus prima zelf bepalen wat we doen, daar hebben we niet altijd het belerende vingertje van de hoofden bij nodig.”* (Respondent 7)

Voor het gevoel van veel respondenten raakt de controle alsmede de gestelde kaders van de afdelingshoofden aan de professionaliteit van de medewerkers. Daardoor, en met name wanneer moet worden ingegrepen, kleuren medewerkers situaties als onveilig of onvoldoende autonoom of professioneel.

*“Ik vertrouw het gewoon niet altijd. Laatst had ik aangegeven (...) en dan word ik meteen in een hoekje gedrukt, tenminste, zo voel ik dat (...) Dan wordt er meteen gekeken of er misschien ander werk voor mij is. Dat is niet hoe ik het wil.”* (Respondent 9)

*“Je zou zeggen: ik als professional, ik moet gewoon mijn werk kunnen doen en niet steeds op de huid gezeten worden door een afdelingshoofd.”* (Respondent 7)

De leidinggevende wordt niet alleen inhoudelijk als ‘lastig’ ervaren, maar heeft door zijn/haar aanwezigheid soms ook nog een werkklimaat-verstorende invloed in de ogen van enkele medewerkers:

*“Ja, je hebt er soms wel last van. Het werkklimaat wordt er niet altijd beter van als ik iemand de hele dag hoor. En als dat dan ook je leidinggevende is, die verwacht dat je gewoon hard aan het werk gaat. (...) lastig.”* (Respondent 5)

Toch is het bovenstaande slechts een deel van het ambigue verhaal van medewerkers ten aanzien van leidinggevendenden. Medewerkers geven aan dat de aanwezigheid van leidinggevendenden zorgt voor orde en structuur en dat zij met persoonlijke zaken bij hen terecht kunnen:

*“Er is zeker ruimte voor persoonlijke situaties. Het is zo dat daar ook in de werkbespreking ruimte voor is. Toch is het altijd wel meteen gericht op het werk. Dus ik mag even een paar minuten over mezelf praten, maar uiteindelijk is de blik altijd gericht op het werk, dat is soms wel even jammer.”* (Respondent 2)

*“De hoofden zijn belangrijk voor onze afdeling. Het is soms lastig om met situaties om te gaan, maar doordat ze overzicht hebben gaat het hier nog wel goed.”* (Respondent 7)

Dat overzicht van afdelingshoofden, regiomanager en bestuurder, wordt met name duidelijk tijdens teamvergaderingen, waarop in de volgende sub paragraaf verder wordt ingegaan.

#### 4.4.3 Teamvergaderingen

Ook teamvergaderingen zijn tijdens formele en informele interviews besproken. Niet alleen functie en inhoud, maar ook vorm van de teamvergaderingen heeft de revue gepasseerd. Daarbij geldt dat de resultaten ook worden gevormd door de observaties van teamvergaderingen en voorbereidingen daarvan. Het doel van de teamvergadering wordt door meerdere respondenten eenduidig geformuleerd:

*“De teamvergadering is bedoeld om alles wat speelt in het team, of wat gaat spelen in het team of bij afzonderlijke medewerkers, met elkaar te bespreken. Soms is dat een mededeling, maar het kan ook zo zijn dat we het met elkaar ergens over moeten hebben.”* (Respondent 11)

Tijdens de teamvergaderingen worden mededelingen gedaan en worden vragen van medewerkers door afdelingshoofden beantwoord. Daarnaast worden één of meerdere thema's besproken en staat het tweede deel van de teamvergadering in het teken van één specifiek onderwerp. De gemiddelde aanwezigheid tijdens de maandelijkse teamvergadering is 70 tot 80 procent van het team. Medewerkers reageren veelal genuanceerd op vragen over de teamvergadering, maar naarmate ze in hun beantwoording vorderen, gaat een kritische ondertoon ten aanzien van de opzet en het doel van de teamvergadering de boventoon voeren.

*“Tijdens de vergadering wordt vooral besproken wat voor ons belangrijk is. Er wordt ons dan verteld wat voor ons werk weer anders wordt of waar we een bepaalde periode op moeten letten. (...) Het gaat er steeds minder over de manier waarop we verder kunnen doorontwikkelen, of hoe we met situaties om kunnen gaan (...) ik mis het dat we in de teamvergadering niet met elkaar in discussie kunnen over verbeteringen (...) De teamvergadering is veelal een monoloog.”* (Respondent 7)

Daarnaast geeft respondent 9 aan ook behoefte te hebben aan intervisie. Deze intervisie, en vooral de interactie die daarmee in de teamvergadering kan ontstaan, wordt door veel medewerkers als een belangrijk verbeterpunt voor de teamvergadering aangedragen:

*“Ik ben niet echt een liefhebber van de teamvergaderingen. Op de manier waarop we het nu doen komen we gewoon niet helemaal verder. Het is wachten op het moment dat we met elkaar gaan kijken hoe we bepaalde zaken in ons werk aanpakken.”* (Respondent 9)

De teamvergadering lijkt, zowel doelstelling van de teamvergadering alsook de reacties van de respondenten in ogenschouw nemende, vooral gericht te zijn op informatieoverdracht. Respondenten geven, zoals hierboven is verwoord, aan dat zij behoefte hebben aan dialoog in plaats van monoloog en ruimte voor discussie op zowel organisatorisch als inhoudelijk vlak. Daarnaast geven enkele respondenten aan dat één van de belangrijkste bases voor een succesvolle interactieve teamvergadering moet worden hersteld: de veiligheid tijdens de teamvergadering:

*“De teamvergaderingen hebben soms momenten die heel goed zijn, maar het kan ook zo zijn dat het niet helemaal loopt. Ik heb een beetje het idee dat niet altijd alles gezegd kan worden in de teamvergadering (...) dat de veiligheid tijdens de teamvergaderingen niet helemaal optimaal is (...) Het lijkt er soms op dat je iets zegt en dat je kop er dan ineens wordt afgehakt.”* (Respondent 9)

Dat teamvergaderingen heel belangrijk voor het team zijn, blijkt wel als er organisatiebrede fenomenen worden besproken. Hierbij valt te denken aan de op handen zijnde fusie met partner Trajectum, maar ook de transitie en de bestuurlijke gevolgen die de transitie met zich meebrengt zijn voer voor nuttige vergaderingen. In de vergaderingen blijkt dat medewerkers in grote mate behoefte hebben aan een verhaal. Een verhaal over de transitie, een verhaal over de fusie van Zandbergen. Eén van de meest tekenende momenten waarop medewerkers behoefte hadden aan een verhaal, was tijdens de teamvergadering van donderdag 27 juni 2013. Tijdens die vergadering is een tweetal zaken besproken. Enerzijds de fusie met partner trajectum, anderzijds de toekomstvisie van de aanwezige bestuurder van Zandbergen, Rob Hartings.



Het is zeker niet zo dat medewerkers het met alles eens zijn, maar medewerkers horen duidelijk graag op welke manier de bestuurder van Zandbergen tegen de toekomst aankijkt. Er werden na de vergadering met de bestuurder dan ook veel positieve geluiden ten gehore gebracht. Enkele voorbeelden daarvan:

*“Ik ben blij dat ik dit nu zo gehoord heb, dan weten we beter waar het heen gaat.”*

*“We vonden het prettig om vandaag te mogen zien hoe je (directeur Rob Hartings, red.) tegen de verandering aankijkt.”*

*“Wij krijgen ook een beter beeld als we dat horen.”*

Medewerkers voelen zich duidelijk vrij om kennis te geven van hun waardering voor de bijeenkomst met de bestuurder van Zandbergen. Rob Hartings stelt zich tijdens de vergadering zeer open op, gaat in op vragen van medewerkers en luistert naar de opmerkingen die medewerkers maken. Zandbergen lijkt daarmee een organisatie waarin iedereen heel dicht bij elkaar staat. Toch verraadt de woordkeuze van meerdere aanwezigen (zowel tijdens de bijeenkomst alsook door de gehele onderzoeksperiode heen) dat er een zekere afstand bestaat. Zo wordt er stevast gesproken over ‘de bestuurder’ en niet over Rob Hartings, Er wordt gesproken over ‘de regiomanager’ en niet over Henri Gritter, en er wordt veelal gesproken over ‘afdelingshoofden’ en ‘medewerkers’. Deze constateren duidt erop dat het niet gebruikelijk is om continu voornamen te gebruiken, hetgeen opzienbarend is, aangezien Zandbergen een kleine, hechte en persoonlijke organisatie wil zijn.

#### 4.4.4 Praten als brugman

Het team van Zandbergen TAPG is een open en warm team, zoveel is duidelijk na de resultaten. Mensen kunnen op elkaar terugvallen in moeilijke situaties, mensen zijn open tegen elkaar en zijn bereid elkaar te helpen.

Een prachtige verbinding tussen de bevindingen in dit hoofdstuk en de theorie wordt gemaakt, wanneer het gaat om de totstandkoming van organisatiecultuur. In het voorgaande hoofdstuk wordt door één van de respondenten opgemerkt: *“We werken al best een tijdje met elkaar. Je merkt dat er patronen inslijpen. Het lijkt hier heel gezellig, maar ik heb er wel last van dat de één soms meer mag dan de ander.”* Daarin geeft de respondent impliciet drie zaken aan. Ten eerste beschrijft de respondent de sfeer en dynamiek tussen collega’s, die prima is. Ten tweede beschrijft de respondent dat (en dat is waar organisatiecultuur geboren wordt) ‘er patronen zijn’ die ‘inslijpen’. Dat komt bijna geheel overeen met de cultuurdefinitie die Schein geeft: *“the organization culture is the pattern of basic assumptions which a given group has invented”* (Schein, 1985: 9) Ten derde zegt de respondent met bovenstaand citaat impliciet: ‘Ik heb ergens last van, dat is er ingeslepen, maar dat is nu eenmaal zo.’ Met die laatste bijzin (‘dat is nu eenmaal zo’) wordt onuitgesproken aangegeven hoe cultuur ontstaat, en hoe een patroon van organisatiecultuur stand kan houden, ook als mensen hiervan last hebben.

Ook een stukje organisatiecultuur: de teamvergadering. Teamvergaderingen zijn niet voor iedereen veilig, maar zo is de heersende opvatting: ‘dat is nu eenmaal zo’. Medewerkers vinden het echter wel prettig om te weten wat er speelt. Dat wordt in de teamvergaderingen uitstekend overgebracht. Toch geldt voor de teamvergaderingen dat er veel voor de monoloog wordt gekozen. Monoloog van een afdelingsleider, een monoloog van een medewerker of een

monoloog van een specialist. Daarin, juist om medewerkers te betrekken (onder andere bij veranderingen in de organisatie) is een meer interactieve en gespreksbenadering helpend.

#### **4.5 Overstijgende overdenkingen**

In deze paragraaf wil ik graag enkele overstijgende overdenkingen ten aanzien van de resultaten van dit onderzoek bespreken, en koppelen aan de behandelde literatuur.

Wanneer goed wordt gekeken naar de resultaten die in dit hoofdstuk voorliggen, wordt uit alles duidelijk dat het veranderproces waarmee TAPG te maken heeft, dicht tegen een verandering van de organisatiecultuur aan ligt. Een analyse van organisatiecultuur, zoals gedefinieerd door Linda Smircich, is in het literatuurhoofdstuk uiteengezet: *“A cultural analysis moves us in the direction of questioning taken-for-granted assumptions, raising issues of context and meaning, and bringing to the surface underlying values.”* (Smircich, 1983: 355)

Met het cliëntnabije werken, zoals in dit hoofdstuk naar voren komt, wordt een aantal veranderingen in de werkdag van de medewerker van TAPG gepoogd door te voeren. Deze veranderingen hebben grote gevolgen voor de patronen van handelen, denken en voelen, waarover Kunda het bij organisatiecultuur heeft. Zo zijn medewerkers bijvoorbeeld minder op het regiokantoor. Zij verliezen hiermee een vaste werkplek, hebben minder direct contact met collega's dan ze gewend waren, waardoor de interactie met collega's ook kan veranderen. Daarnaast zullen medewerkers van TAPG bij doorvoering van cliëntnabij werken administratieve processen doorvoeren in het bijzijn van de cliënt. Deze veranderingen zijn slechts een greep uit de vele veranderingen die kunnen worden veroorzaakt door cliëntnabij werken.

Juist die verandering van organisatiecultuur zou gepaard moeten gaan met sensegiving zoals Weick die beschrijft. Deze sensegiving is gebaseerd op begrip van en inzicht in wat onder medewerkers leeft. Of sterker nog: zoals Kunda betoogt moeten medewerkers zelf op basis van normatieve controle een cultuuromslag teweeg brengen. Voor de sensegiving waarover Weick schrijft, is een volledig begrip van de situatie, denkkaders en waardenpatronen van medewerkers vereist. Immers, wie niet begrijpt zal ook niet begrepen worden. Wanneer sensegiving optimaal wordt toegepast, zijn alle elementen in een organisatie exact afgestemd op de doelen of visie van de organisatie. Het wordt dan bijna moeilijk om daar omheen te denken of te doen. Zoals al in dit hoofdstuk is besproken, is de sensegiving ten aanzien van ruimte en materiaal niet optimaal toegepast, waardoor medewerkers tegen knelpunten aanlopen.

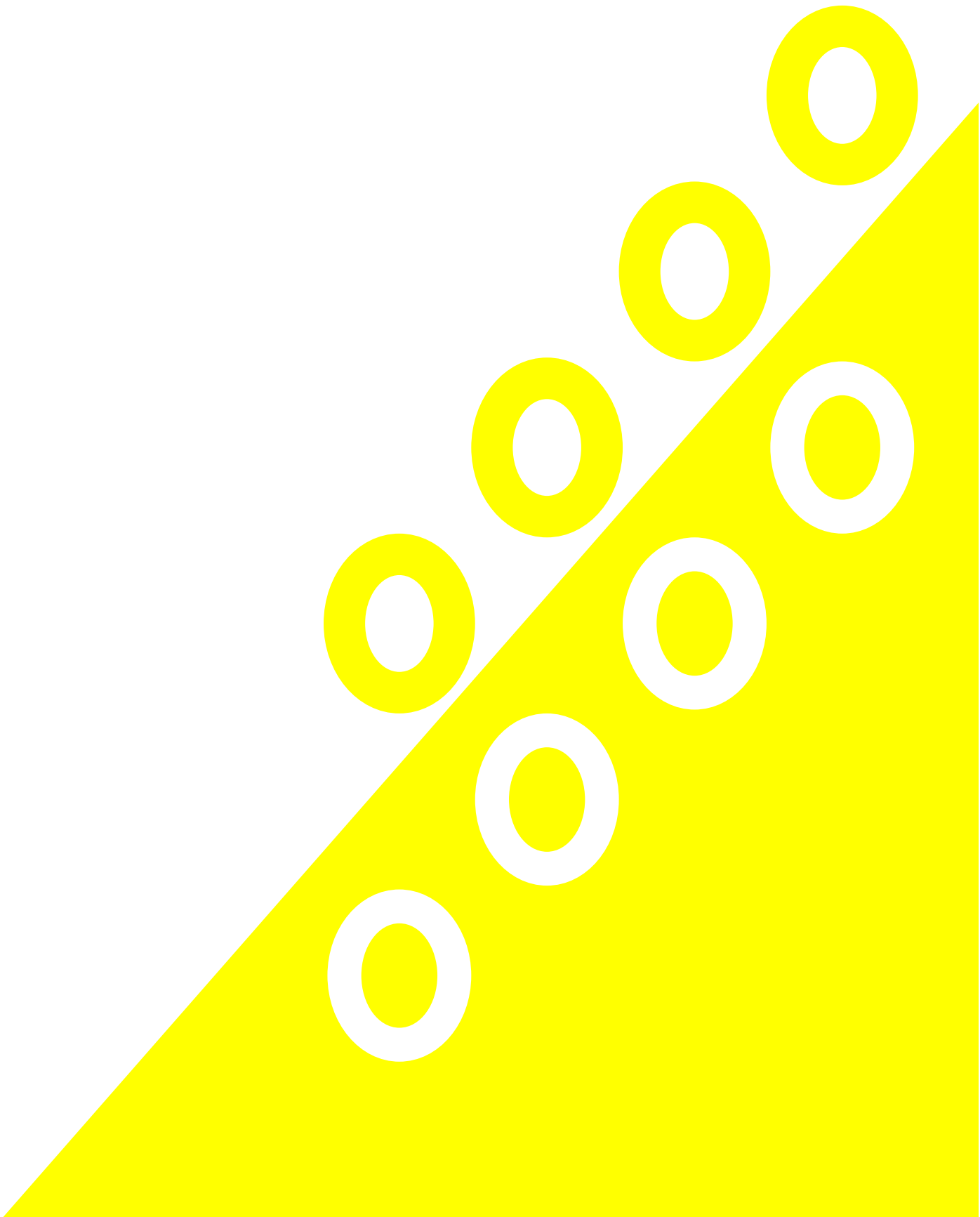
Wanneer het gaat om handelingen, zorgt het meten van CCT op basis van werkuren, vakantie uren en ziekteverzuim, alsmede het verzorgen van lunches op kantoor niet mee aan het beïnvloeden van medewerkers om zoveel mogelijk buiten het kantoor te werken. Medewerkers hebben hierdoor nog veel mogelijkheden en redenen om op het regiokantoor aanwezig te zijn en maken daar derhalve gebruik van.

Waar in de theorie werd aangegeven dat de taal van de professionals moet worden gesproken om professionals een situatie juist te laten begrijpen, slaagt zandbergen daar empirisch zichtbaar in. Teamvergaderingen worden door medewerkers omschreven als interessant en managers en bestuurders slagen erin om medewerkers informatie mee te geven die zorgt voor meer begrip ten aanzien van bepaalde veranderingen.

Naast het zojuist aangehaalde concept sensegiving, is ook Kunda's normatieve controle een mogelijkheid om organisatiecultuur en daarmee handelen van medewerkers, effectief te sturen of veranderen. Deze vorm van controle moet echter vanuit de medewerkers komen en slechts worden gefaciliteerd door management. Vormen van directieve controle zoals CCT metingen en daaraan gekoppelde e-mails, mededelingen en monologen in vergaderingen, lijken slechts weerstand in de hand te kunnen werken. Door de CCT metingen, de monologen in de vergaderingen en de regels die zijn opgelegd, maken medewerkers zich de principes van verandering niet eigen en kunnen afdelingshoofden op termijn het idee krijgen dat ze aan een dood paard moeten trekken. Het is immers de directieve controle die ervoor zorgt dat medewerkers, zo valt ook in de vierde paragraaf van dit hoofdstuk te lezen, soms moeite hebben met de houding van afdelingshoofden.

Medewerkers kunnen cliëntnabij werken als format voor de toekomst wel waarderen. Er is zeker geen sprake van een grote kloof in inzicht richting de toekomst. Er is slechts sprake van spraakverwarringen en verschillen in betekenisgeving, waardoor medewerkers in staat van verwarring kunnen verkeren. Verwarring tussen de beelden die zij van jeugdzorg, transitie, toekomst en cliëntnabij werken hebben, en die niet lijken aan te sluiten met de praktijk van alledag. Door het vinden en aanspreken van de juiste waarden, kan echter snel overeenstemming worden gevonden, tussen beelden die managers, bestuurders en professionals van deze thema's hebben.

## 5. Conclusie



## 5. Conclusie

In dit hoofdstuk zal de hoofdvraag van dit onderzoek worden beantwoord. De vraag die bij dit onderzoek centraal staat luidt: **Hoe geven medewerkers van TAPG Zandbergen betekenis aan cliëntnabij werken in handelen, spreken en het gebruik van ruimte en materialen?** Om tot een congruente beantwoording van de onderzoeksvraag te komen, dient een tweetal elementen te worden onderscheiden. Allereerst wordt in onderstaande paragraaf geformuleerd welke betekenis medewerkers van TAPG aan cliëntnabij werken geven. Daarmee is nog geen antwoord gegeven op de vraag ‘hoe’ zij dit doen. Achter dat woord ‘hoe’, schuilt een dynamisch proces van betekenisgeving, waarbij context of omgeving van invloed zijn. In de eerste paragraaf zal derhalve worden uitgewerkt welke betekenissen aan cliëntnabij worden gegeven, in de paragrafen daarna wordt ingegaan op het proces van betekenisgeving in het geval van TAPG van Zandbergen.

### Cliëntnabij werken

Zoals al in het resultatenhoofdstuk is aangegeven, worden verschillende betekenissen gegeven aan cliëntnabij werken. Sommige medewerkers vinden het fijn om meer bij cliënten te zijn of om meer met cliënten bezig te zijn, voor anderen is het één grote worsteling om zich van en naar cliënten te moeten verplaatsen en een nieuwe manier van werken aan te wennen.

Echter, hoewel de veranderende benadering van het jeugdzorgwerk bij TAPG voor sommigen een hele worsteling is, zijn alle medewerkers eenduidig over de baten van cliëntnabij werken. Sommige medewerkers geven daarbij aan al te genieten van de huidige situatie, waarbij zij meer dan ooit bij cliënten aan het werk zijn, sommigen geven aan dat nog niet te kunnen. Zij die de voordelen van cliëntnabij werken nog niet hebben ervaren, of nog niet (voldoende) cliëntnabij werken, geven wel aan dat meer met en bij de cliënt werken, de juiste toekomst is voor TAPG van Zandbergen.

De betekenisgeving komt, zoals in de onderzoeksvraag is verwerkt, naar voren in drie eenheden. Dat wat mensen zeggen, hoe mensen zich gedragen en de ruimte en materiaal waarvan men gebruik maakt. Niet alleen op basis van de theorie, ook op basis van de empirie is die conclusie houdbaar.

### Organisatiecultuur en de professional

De betekenisgeving aan cliëntnabij werken is dan wel wisselend, het proces van betekenisgeving en de factoren die daarop van invloed zijn laten een weerbarstige realiteit zien. Het cliëntnabij werken vraagt van medewerkers een verandering van benadering van het jeugdzorgwerk. In de slotsom van het resultatenhoofdstuk is al een verband gelegd tussen de verandervraag die bij medewerkers is neergelegd, en de verandering van organisatiecultuur. Immers, met een nieuwe manier van werken gaat ook een verandering van handelingen, achterliggende waarden en visie gepaard.

Door het veranderen van manier van werken, wordt echter niet ineens de organisatiecultuur veranderd. Sterker nog: ook delen van de cultuur hoeven hierdoor niet eens beïnvloed te worden. De cultuur kan wel worden beïnvloed, door het toepassen van sensegiving: *Sensegiving is concerned with the process of attempting to influence the sensemaking as meaning*

*construction of others toward a preferred redefinition of organizational reality*” (Gioia en Chittipeddi, 1991: 442) Zoals ook in het literatuurhoofdstuk is beschreven is voorwaarde voor de inzet van effectieve sensegiving dat de beïnvloeding van actoren aansluit op hun beleving van de werkelijkheid. De werkelijkheid van de professional. De werkelijkheid die, zoals ook Weggemans (1992) stelt, uitgaat van mensen met een passie. Het is juist die passie die op dit moment, zo geven medewerkers van TAPG, verloren dreigt te gaan. Door de externe en interne eisen op het gebied van verantwoording, registratie en verslagen, komen medewerkers soms in geringe mate toe aan het werk waarvan zij echt blij worden.

Wanneer de vertaalslag van deze theorie wordt gemaakt naar de praktijk van Zandbergen, moet worden vastgesteld dat medewerkers begrepen en betrokken moeten worden bij het veranderproces. Doordat enkele veranderingen nu als mededeling in de vergadering voorbij komen, verandert alleen de betekenis die de boodschappers van deze mededeling (veelal management) hebben. Daardoor begrijpen medewerkers sommige veranderingen op dit moment anders dan het management, en ontstaat een weerbarstige werkelijkheid waarin verschillende betekenissen en interpretaties van dezelfde fenomenen of situaties bestaan. Echter, hoewel theoretische bespiegelingen aangeven dat professionals in hun eigen taal moeten worden aangesproken, is empirisch vastgesteld dat professionals er nauwelijks moeite mee hebben om vanuit het perspectief van de manager te kijken.

In ‘managing understanding’ wordt over het begrijpen van veranderingen, een belangrijke opmerking geplaatst: *“If we experience something that is unexpected and surprising, an is not consistent with our existing understanding, it will evoke not only a questioning of our existing understanding of how to handle the situation, but also of our personal identity.”* (Sandberg en Targama, 2007: 117). Dat is tekenend voor de situatie van sommige medewerkers van TAPG. De betekenis die managers aan cliëntnabij werken geven, strookt niet met hun betekenis aan verschillende fenomenen, waardoor een discrepantie ontstaat.

### Ruimte en materiaal

Zoals het beeld van medewerkers bepalend is bij het juist begrijpen van organisatieveranderingen in het algemeen, zo geldt dat ook voor ruimte en materiaal in het bijzonder. Immers, waar Yanow al voor waarschuwt, is dat betekenissen van medewerkers, anders kunnen zijn dan betekenissen die managers aan ruimte en materiaal hebben gegeven. *“However, the metaphor of built space as telling a story that is read, undermines the assumption that clients and other audiences necessarily share the authordesigner’s meaning.”* (Yanow, 1995: 414) Daarom is het altijd belangrijk te blijven kijken naar de manier waarop betekenisgeving, in dit specifieke geval over ruimte en materiaal, ontstaat: *“Meanings are created in the interaction among text, author’s intent, and readers interpretation.”* (Yanow, 1995: 414)

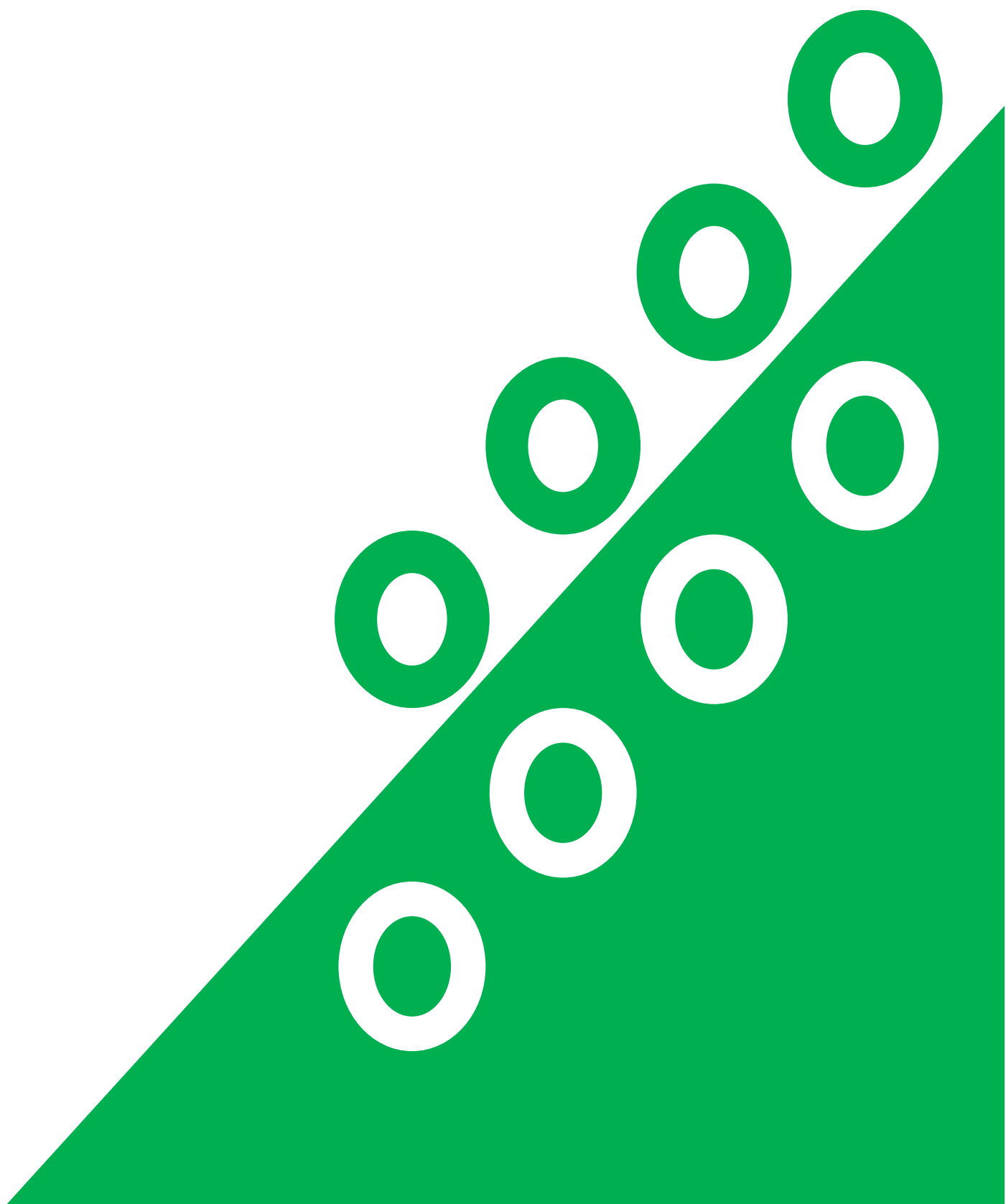
Er ontstaat dan een discrepantie. Een verschil tussen de verwachtingen en verhalen van managers en afdelingshoofden of de visie van de organisatie enerzijds, en de mogelijkheden die ruimte en materiaal anderzijds bieden. Daarmee wordt cliëntnabij werken op dit moment een worsteling voor sommige medewerkers van TAPG. Zij kunnen het beeld van cliëntnabij werken niet verenigen met het beeld dat zij van ruimte en materiaal hebben, zoals dat er nu is. Met andere woorden: de betekenis die medewerkers aan ruimte en materiaal geven, sluit niet aan bij de betekenis die nodig is voor het veranderen van het werkproces.

### Betekenisgeving is dynamisch

De slotsom van dit conclusiehoofdstuk, bovenstaande paragrafen in overweging nemende, moet zijn dat de betekenis die het cliëntnabij werken krijgt vrij wisselend is. Medewerkers zien mogelijkheden om van de nieuwe situatie een voordeel te maken. Echter, doordat niet alle boodschappen van managers, directie en externe partijen, aansluiten op de belevingswereld van de medewerkers van TAPG, ontstaat een troebel beeld.

Belangrijke conclusie van dit onderzoek is dat betekenisgeving aan processen zoals cliëntnabij werken, niet enkel geschiedt via woorden, niet enkel via handelingen en niet enkel via ruimte en materiaal. Betekenisgeving ontstaat als gevolg van het afzetten van cultureel bepaalde kenmerken (waarden, gebruiken en rituelen), tegen een nieuw fenomeen of verschijnsel. De betekenisgeving kan vervolgens worden afgeleid uit handelingen, taal en ruimte en materiaal, maar kan door deze drie ook worden beïnvloed.

## 6. Aanbevelingen





## 6. Aanbevelingen

Volgend uit de conclusie, zijn enkele aanbevelingen voor Zandbergen opgesteld. Daarbij geldt dat het uitvoeren van de aanbevelingen, binnen de culturele context van dit onderzoek, niet moet worden gezien als revolutionair en vernieuwend, maar als evolutionair en verbeterend.

De eerste stappen richting het doorvoeren van cliëntnabij werken zijn door Zandbergen gezet. Zoals is beschreven zijn medewerkers niet tegen cliëntnabij werken. De aanbevelingen zijn erop gericht de beoogde cultuuromslag behorend bij cliëntnabij werken, te bewerkstelligen. Allereerst volgen zes algemene/abstracte aanbevelingen, daarna volgen meer concrete aanbevelingen.

1. Eerst begrijpen, dan begrepen worden: In het geval van de voorliggende cultuuromslag, geldt dat begrip voor de professional van cruciaal belang is. Immers, zoals in de conclusie is aangegeven zijn het de begrippenkaders van die professional, die bepalen of een verandering wel of niet begrepen kan worden. Om de professional de verandering op de juiste manier te laten begrijpen, is derhalve inzicht nodig in het begrippenkader/referentiekader van de professional. Daarom is het voor direct leidinggevenden essentieel om zich te verdiepen in de wereld van de professional.
2. Niet zenden maar ontvangen: In de huidige situatie, wordt door managers van Zandbergen veel verteld. Vertellen is goed: medewerkers hebben behoefte aan een verhaal, dat door de managers wordt verteld. Echter, nog effectiever is veranderen mogelijk, wanneer ook het verhaal van de medewerkers wordt gehoord. In het verlengde van de hier bovenstaande aanbeveling, is begrijpen van handelingen en denkpatronen van medewerkers essentieel om tot verandering te komen. Juist daarom moeten managers proberen vooral te ontvangen, in plaats van te zenden. Het verhaal dat managers vervolgens vertellen kan dan gebaseerd of afgestemd zijn op hetgeen zij ontvangen van medewerkers.
3. Laat medewerkers het werk doen: Door meer te ontvangen, ontstaat er ruimte voor het verhaal van medewerkers. Het zijn juist die medewerkers, die hun eigen proces het meest effectief kunnen veranderen. Ga met medewerkers kijken wat zij kunnen winnen door te veranderen. Derhalve is het laten ontstaan van een veranderverhaal van medewerkers, bijvoorbeeld door brainstormsessies, groepsopdrachten en dergelijke, zeer effectief. Managers hoeven in zo'n geval niet te touwtrekken met medewerkers. Zij hoeven slechts de situatie te beïnvloeden, waardoor medewerkers steeds dichterbij de soll-situatie komen. De dynamiek tussen manager en professional zal hiervan dan ook verbeteren.
4. Zorg voor de juiste omgeving: Een organisatie die zorgt voor een omgeving (ruimte en materiaal) die aansluit bij de visie of het toekomstbeeld van de organisatie, zorgt voor effectieve sensegiving. Immers, door de ruimte waarin medewerkers werken en de materialen waarmee zij werken, wordt de betekenisgeving van medewerkers aan processen zoals cliëntnabij werken, beïnvloed. Momenteel is binnen Zandbergen nog geen sprake van effectieve sensegiving op dit gebied. Omdat het toekomstbeeld van cliëntnabij werken nu nog in contrast staat met het beeld dat ruimte en materiaal geven, ontstaat verwarring bij medewerkers.
5. Wees duidelijk bij veranderingen: Al wat nieuw is, is onduidelijk voor medewerkers. Wanneer op CCT-scores gestuurd wordt, is het daarom belangrijk dat deze scores duidelijk, veelzeggend en betekenisvol zijn. Omdat ziekteverzuim, vrije dagen,

projecten en overleggen nu in de CCT-scores zijn opgenomen, geeft ieder CCT-beeld een aanleiding voor discussie. Medewerkers kunnen op die manier altijd ‘onderhandelen’ over de betekenis van CCT-scores. Juist die score dient betekenisvol te zijn. Derhalve wordt geadviseerd ziekteverzuim, vrije dagen en projecten uit de CCT-score te verwijderen, zodat een zuiver beeld ontstaat van de CCT-score die een medewerker heeft gehaald.

6. Van directief naar normatief: Door bovenstaande aanbevelingen ter harte te nemen, ontstaat een situatie waarin medewerkers zelf (zoals ook in de visie van Zandbergen is verwoord ten aanzien van cliënten) eigenaar van hun verandering. Een systeem van normatieve controle (controle van de groep en op basis van de normen die de groep stelt) kan zich dan wortelen in de organisatie.

Enkele aanbevelingen geconcretiseerd:

1. Laat leden van het team vergaderingen voorbereiden en geef ze een rol in teamvergaderingen. Kies voor ontvangen in plaats van zenden en laat medewerkers tijdens teamvergaderingen met nieuwe initiatieven komen door ze een opdracht te geven of de teamvergadering zelf te leiden.
2. Vorm ontwikkelteams (teams van enkele medewerkers) die zelf nadenken over manieren om het zorgproces beter in te richten.
3. Zorg voor de aanwezigheid van tablets om de medewerkers te faciliteren bij het cliëntnabij werken.
4. Meet zuivere CCT. Waar bij de CCT nu nog ziekteverzuim, vakantiedagen en projecten zijn inbegrepen, zou een CCT op basis van de werkelijk beschikbare (en gewerkte) uren veel meer ondersteunend zijn voor medewerkers.

## 7. Literatuurlijst

- Ackroyd, S. en P. Crowdy (1990) Can culture be managed? *Personnel review*, 19 (5): 3-13
- Agar, M. (1996) *The professional stranger*, San Diego: Academic Press
- Alvesson, M. en S. Deetz (2000) Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy, New Brunswick: Rutgers University
- Bergsma, M. (2003) *Betrouwbaarheid en validiteit*, Den Haag: Bergsma
- Blumer, (1954) What is wrong with social theory. *American Sociological Review*, 18 (1): 3-10
- Bogdan, R. (1984). *Introduction to qualitative research methods: The search for meanings*. New York: John Wiley & Sons.
- Cassell, C., (1994) *Qualitative methods in organizational research*, London: SAGE
- Doodkorte, P. en V. Hermans (2012) *Spoorboekje transitie jeugdzorg*, Den Haag: Vereniging van Nederlandse gemeenten
- Geertz, C., (1973) *The interpretation of cultures*, New York: Basic Books
- Gioia, D. en K. Chittipeddi, (1991) Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*. 12 (6): 433-448
- King, N. (1994) The qualitative research interview, *Qualitative methods in organizational research: A practical guide*, 1 (1): 14–36.
- Kunda, G. (2006 [1992]) *Engineering Culture*. Philadelphia: Temple University Press
- Latour, B. (1991) *We have never been modern*, Harvard: Harvard Press
- Leonardi, P. M. en Barley, S. R. (2008). “Materiality and Change: Challenges to Building Better Theory About Technology and Organizing”. *Information and Organization* **18** (3): 159–176
- Lincoln, Y., en N. Denzin (2003) *Collecting and interpreting qualitative materials*, Thousand Oaks California: Sage.
- Lincoln, Y. S. en Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage Publications.

- Linstrom, J. (2008) *Professional Growth*, Washington: Washington State University
- Maanen, J. van, (1992 [1988]) *Tales of the field*: Chicago: University of Chicago press
- Man, H. de (2009) Cultuur en verandering: beperkingen van het instrumentele model, *Management en Organisatie*, 3 (1): 21-35
- Morse J.M. en P.A. Field (1996) *The Application of Qualitative Approaches*. London: Stanley Thornes
- Morse J.M. en P.A. Field (1995) *Qualitative research methods for health professionals*. London: SAGE
- O' Toole en Were (2008) Observing places, *Qualitative Research*, 8 (5): 621-639
- Rutten, E. (2009) *De vraag naar het zijn in Bruno Latour's we have never been modern*. 22 februari 2012, geraadpleegd via [www.filosofie.be](http://www.filosofie.be) op 2 juni 2013
- Sandberg J., en A. Targama (2007) *Managing understanding in organizations*, London: SAGE
- Schein, E.H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass
- Slagter et al., (2004) *De gepassioneerde professional*, Assen: van Gorcum
- Smircich, L. (1983) Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28 (3): 339-358
- Smith, J. (1992) Interpretive inquiry, *Theory into Practice*. 31 (2): 100-106
- Silverman, D. (2010) *Doing qualitative research*, London: SAGE
- Thiel, S. van, (2010) *Bestuurskundig onderzoek*, Bussum: Coutinho.
- Trondman en Willis, (2000) Manifesto for ethnography. *Ethnography*, 1 (1): 6-16
- Weggeman, M., (1992) *Leiding geven aan professionals*, Alphen aan den Rijn: Kluwer
- Weick, K.E., (1995) *Sensemaking in organizations*, London: SAGE
- Yanow, D., (1996) Kunda's engineering culture reviewed by Dvora Yanow, *Public Administration Review*, 56 (2): 211-212
- Yanow (1995) Built space as story, *Policy Studies Journal*, 23 (3): 407-422

Zandbergen, (2012) *Strategisch beleid 2013-2016 Zandbergen*, Amersfoort: Zandbergen

Zandbergen, (2013) *Organisatie van Zandbergen*, Amersfoort: Zandbergen

## Bijlage B1: topiclijst

### Interviewlijst Zandbergen Jeugdzorg

Interviewer	Floris Muts	Respondent	
Datum		Interview no.	
Plaats		Geslacht respondent	
Ruimte			
Tijd			

#### Vorbereiding

Onderstaande punten zijn uitgangspunten van de interviews die tijdens of voorafgaand aan de interviews aan de orde komen. Ze vormen de basis van de interviewafpraak.

- Respondenten worden geworven op basis van vrijwilligheid en volgend uit een gesprek tussen de onderzoeker en de respondent.
- De interviews worden gepland op basis van onderling overleg tussen de onderzoeker en de respondent, er wordt afgesproken dat de interviews 45 minuten tot een uur duren.
- De onderzoeker stelt de respondent vragen. De onderzoeker gaat vertrouwelijk om met de informatie die de respondent voor, tijdens en na het interview geeft.
- De onderzoeker maakt aantekeningen en neemt het interview op met behulp van een voice recorder.
- De onderzoeker zal de data op de voice recorder transcriberen. De interviews zullen woordelijk worden uitgewerkt. Er is derhalve geen mogelijkheid en noodzaak de transcripties ter beschikking van de respondent te stellen.

#### Inleiding

In dit deel van het interview geeft de onderzoeker aan wat het doel is van het onderzoek, van het interview en welke procesregels tijdens en rondom de interviews worden gehanteerd.

- De onderzoeker bedankt de respondent voor zijn/haar tijd.
- De onderzoeker leidt het onderwerp in, geeft aan dat het gaat over een masterscriptie voor Organisaties, verandering en management.
- De onderzoeker geeft aan meer inzicht te willen hebben in de betekenisgeving van medewerkers van Zandbergen ten aanzien van cliëntnabij en flexibel werken.
- De onderzoeker geeft aan dat met de verkregen informatie vertrouwelijk zal worden omgegaan.
- De onderzoeker geeft aan dat de respondent na afloop van het onderzoek een exemplaar van het onderzoeksrapport ontvangt, en dat de onderzoeker zijn bevindingen zal komen toelichten.

#### Kern

In de kern wordt de respondent open gevraagd naar in ieder geval de volgende onderwerpen:

- De leeftijd van de respondent

- Hoe lang de respondent al werkzaam is bij Zandbergen
- Hoe lang de respondent al werkzaam is in de Zorgsector
- Waar de respondent verder werkzaam is geweest
- De aard van de werkzaamheden (taak) van de respondent
- Wat hem/haar uitdaagt in de werkzaamheden (taak)
- Hoe hij/zij de taak (momenteel) ervaart
- Waar hij/zij in de taakuitvoering tegen aanloopt
- Hoe hij/zij aankijkt tegen cliëntnabij werken
- Wat hij/zij hiervan af weet
- Wat hij/zij gewend was
- Wat hij/zij hiervoor anders deed
- Hoe hij/zij aankijkt tegen de sturing op CCT en de vermindering van CGT
- Wat de rol van collega's is ten aanzien van cliëntnabij werken
- Wat de rol van leidinggevenden is ten aanzien van cliëntnabij werken
- Hoe de respondent naar de ontwikkeling van het werkproces kijkt

#### Slot

- De respondent wordt gevraagd naar mogelijke onderwerpen die nog niet aan de orde zijn geweest, dan wel een toevoeging op de onderwerpen die al aan de orde zijn geweest.
- De respondent wordt gevraagd naar een korte samenvatting van het interview
- Respondent wordt gevraagd aan te geven welke thema's voor hem/haar het meest belangrijk waren en waarom.
- De respondent wordt bedankt voor het interview

## Bijlage B2: Voorbeeld transcript

Onderzoeker Ja een tijdje terug hebben we het natuurlijk al een beetje over hier natuurlijk gehad. Uuh, in de tussentijd is er ook weer een teamvergadering geweest

Onderzoeker en daar ging het over verandering en over toekomst en over transitie. Als je dat hoort, uuh, waar denk je dan aan?

Respondent 4 hmmm, dan denk ik eerlijk gezegd dat het, voor mij persoonlijk is het nog een ver van mijn bed show. Maar ik voel wel de druk.

Onderzoeker oke, kun je dat uitleggen?

Respondent 4 dat is een beetje gek he? Haha! Uuuuh, ja ik heb het gevoel dat ik zo word opgeslokt door de dagelijkse werkzaamheden

Respondent 4 dat ik mezelf ook niet de kans geef om me daarin te verdiepen. Ik denk dat dat uuh, gebeurt bij mij. Dat ik ook denk van,

Respondent 4 het zal mijn tijd wel duren. Ik zie het wel wat het voor mij gaat betekenen.

Onderzoeker ja

Respondent 4 maar als ik dan in zo'n teamvergadering zit dan denk ik wel van misschien gaat mijn werk er wel heel anders uit zien.

Respondent 4 Dat bureau jeugdzorg op een andere manier gaat werken. Dan krijgen we misschien wel indicatieloze trajecten

Onderzoeker ja

Respondent 4 en dan krijgen we een heel andere hulpvraag.

Onderzoeker dus je voelt druk? Wat voor druk voel je dan?

Respondent 4 dat we ons als Zandbergen heel goed, heel goed moeten verkopen naar de gemeente. Dat we ons heel veel moeten laten zien.

Onderzoeker dat voel je? En dan?

Respondent 4 wat er dan met mij gebeurt?

Onderzoeker ja

Respondent 4 oooo, ik eeehh, ik ga dan denken van, ik moet dus blijkbaar heel veel produceren. Dat roept het in mij op. En hoe ga ik dat in vredesnaam doen.

Onderzoeker want dat ik ook wat ik jou de vorige keer zei, uhh, en dat dus en presteren. Het is hoge productie en daarnaast ook nog heel goed uhhh

Respondent 4 alles wat daarom heen qua hulpverleningsplannen en registratie wat erbij komt hoe ga ik dat zo goed mogelijk uh,

Onderzoeker ja

Respondent 4 dat is alom overheersend voor mij. En wat ik dan ook doe is dat ik ga zoeken naar oplossingen van hoe kan ik daaraan voldoen.

Onderzoeker ja oke

Respondent 4 en uhh, pas op de plaats maken doe ik eigenlijk wekelijks. Haha.

Onderzoeker oke

Respondent 4 vind ik het nog wel leuk genoeg Floris? Als ik toch eerlijk moet zijn

Onderzoeker dat is nu jouw vraag?

Respondent 4 ja, echt.

Onderzoeker en wat vind je dan nog leuk genoeg?

Respondent 4 ik vind het werk heel leuk

Onderzoeker ja



### Bijlage B3: Open Codering

	Code 1	Code 2	Fragment
Onderzoeker			Ja een tijdje terug hebben we het natuurlijk al een beetje over hier natuurlijk gehad. Uuh, in de tussentijd is er ook weer een teamvergadering geweest
Onderzoeker			en daar ging het over verandering en over toekomst en over transitie. Als je dat hoort, uuh, waar denk je dan aan?
Respondent 4	transitie	medewerker	hmmm, dan denk ik eerlijk gezegd dat het, voor mij persoonlijk is het nog een ver van mijn bed show. Maar ik voel wel de druk.
Onderzoeker			oke, kun je dat uitleggen?
Respondent 4	taak	transitie	dat is een beetje gek he? Haha! Uuuuh, ja ik heb het gevoel dat ik zo word opgeslokt door de dagelijkse werkzaamheden
Respondent 4	werkdruk	transitie	dat ik mezelf ook niet de kans geef om me daarin te verdiepen. Ik denk dat dat uuh, gebeurt bij mij. Dat ik ook denk van, het zal mijn tijd wel duren. Ik zie het wel wat het voor mij gaat betekenen.
Respondent 4	transitie		Ja
Onderzoeker			maar als ik dan in zo'n teamvergadering zit dan denk ik wel van misschien gaat mijn werk er wel heel anders uit zien.
Respondent 4	transitie		Dat bureau jeugdzorg op een andere manier gaat werken. Dan krijgen we misschien wel indicatieloze trajecten
Respondent 4	transitie		Ja
Onderzoeker			en dan krijgen we een heel andere hulpvraag.
Respondent 4	transitie	taak	dus je voelt druk? Wat voor druk voel je dan?
Onderzoeker	transitie	taak	dat we ons als Zandbergen heel goed, heel goed moeten verkopen naar de gemeente. Dat we ons heel veel moeten laten zien.
Respondent 4			dat voel je? En dan?
Onderzoeker			wat er dan met mij gebeurt?
Respondent 4			Ja
Onderzoeker			oooo, ik eeehh, ik ga dan denken van, ik moet dus blijkbaar heel veel produceren. Dat roept het in mij op. En hoe ga ik dat in vredesnaam doen.
Respondent 4	transitie	taak	want dat ik ook wat ik jou de vorige keer zei, uhh, en dat dus en presteren. Het is hoge productie en daarnaast ook nog heel goed
Onderzoeker	taak		uhhh
Respondent 4	taak	registratie	alles wat daarom heen qua hulpverleningsplannen en registratie wat erbij komt hoe ga ik dat zo goed mogelijk uh,
Onderzoeker			Ja
Respondent 4	taak		dat is alom overheersend voor mij. En wat ik dan ook doe is dat ik ga zoeken naar oplossingen van hoe kan ik daaraan voldoen.
Onderzoeker			ja oke
Respondent 4	taak		en uhh, pas op de plaats maken doe ik eigenlijk wekelijks. Haha.
Onderzoeker			Oke
Respondent 4	passie	taak	vind ik het nog wel leuk genoeg Floris? Als ik toch eerlijk moet zijn
Onderzoeker			dat is nu jouw vraag?
Respondent 4			ja, echt.
Onderzoeker			en wat vind je dan nog leuk genoeg?
Respondent 4	passie	taak	ik vind het werk heel leuk

## Bijlage B4: Axiaal codering

	Hoofdcode	subcode	Fragment
Onderzoeker			Ja een tijdje terug hebben we het natuurlijk al een beetje over hier natuurlijk gehad. Uuh, in de tussentijd is er ook weer een teamvergadering geweest
Onderzoeker			en daar ging het over verandering en over toekomst en over transitie. Als je dat hoort, uuh, waar denk je dan aan?
Respondent 4	transitie	medewerker	hmmm, dan denk ik eerlijk gezegd dat het, voor mij persoonlijk is het nog een ver van mijn bed show. Maar ik voel wel de druk.
Onderzoeker			oke, kun je dat uitleggen?
Respondent 4	taak	werkdruk	dat is een beetje gek he? Haha! Uuuuh, ja ik heb het gevoel dat ik zo word opgeslokt door de dagelijkse werkzaamheden
Respondent 4	taak	werkdruk	dat ik mezelf ook niet de kans geef om me daarin te verdiepen. Ik denk dat dat uuh, gebeurt bij mij. Dat ik ook denk van,
Respondent 4	transitie	medewerker	het zal mijn tijd wel duren. Ik zie het wel wat het voor mij gaat betekenen.
Onderzoeker			ja
Respondent 4	transitie	medewerker	maar als ik dan in zo'n teamvergadering zit dan denk ik wel van misschien gaat mijn werk er wel heel anders uit zien.
Respondent 4	transitie	medewerker	Dat bureau jeugdzorg op een andere manier gaat werken. Dan krijgen we misschien wel indicatieloze trajecten
Onderzoeker			ja
Respondent 4	transitie	medewerker	en dan krijgen we een heel andere hulpvraag.
Onderzoeker	transitie	medewerker	dus je voelt druk? Wat voor druk voel je dan?
Respondent 4			dat we ons als Zandbergen heel goed, heel goed moeten verkopen naar de gemeente. Dat we ons heel veel moeten laten zien.
Onderzoeker			dat voel je? En dan?
Respondent 4			wat er dan met mij gebeurt?
Onderzoeker			ja
Respondent 4	transitie	medewerker	oooo, ik eeehh, ik ga dan denken van, ik moet dus blijkbaar heel veel produceren. Dat roept het in mij op. En hoe ga ik dat in vredesnaam doen.
Onderzoeker			want dat ik ook wat ik jou de vorige keer zei, uhh, en dat dus en presteren. Het is hoge productie en daarnaast ook nog heel goed uhhh
Respondent 4	taak	registratie	alles wat daarom heen qua hulpverleningsplannen en registratie wat erbij komt hoe ga ik dat zo goed mogelijk uh,
Onderzoeker			ja
Respondent 4	taak	registratie	dat is alom overheersend voor mij. En wat ik dan ook doe is dat ik ga zoeken naar oplossingen van hoe kan ik daaraan voldoen.
Onderzoeker			ja oke
Respondent 4	taak	registratie	en uhh, pas op de plaats maken doe ik eigenlijk wekelijks. Haha.
Onderzoeker			oke
Respondent 4	passie	professional	vind ik het nog wel leuk genoeg Floris? Als ik toch eerlijk moet zijn
Onderzoeker			dat is nu jouw vraag?
Respondent 4			ja, echt.
Onderzoeker			en wat vind je dan nog leuk genoeg?
Respondent 4	passie	professional	ik vind het werk heel leuk

## Bijlage B5: Verklarende woordenlijst

CCT	Client Contact Tijd
CGT	Client Gebonden Tijd
CLASH	Contextuele Behandeling voor Alle betrokkenen bij Seksueel misbruik of Huiselijk geweld
IA	Intensief Ambulant
MT	Managementteam
OSB	Ouderschapsbemiddeling
OT	Oude Torenstraat
RO	Regio Overleg
TAPG	Team ambulante pleegzorg Gooi