



# Organisatorische krimp; Last of lust?

*Hoe publieke managers omgaan met organisatorische krimp*



Auke Loonen, juni 2015





Universiteit Utrecht

# Organisatorische krimp; Last of lust?

*Hoe publieke managers omgaan met organisatorische krimp*

Auteur	Auke Elisabeth Petronella Loonen
Studentnummer	5534798
E-mail	auke.loonen@gmail.com
Opleiding	Publiek Management
Faculteit	Bestuurs- en organisatiewetenschappen
Onderwijsinstelling	Universiteit Utrecht
Begeleider	Prof. Dr. M. J. Trappenburg
Tweede lezer	Prof. Dr. M. Noordegraaf
	Utrecht, 23 juni 2015



## VOORWOORD

---

Voor u ligt mijn masterscriptie. Hiermee rond ik de master Publiek Management en daarmee mijn studententijd af. Tijdens de bachelor Voeding en Gezondheid en in de master Publiek Management heb ik veel geleerd, maar vooral mezelf als persoon ontwikkeld. Het oorspronkelijke plan met deze master was om het voedingsaspect uit mijn bachelor te koppelen aan het beleidsaspect van Publiek Management. Voor het onderwerp van mijn scriptie heb ik echter bewust gekozen voor een onderwerp dat iets verder verwijderd was van de voeding. Op die manier kon ik namelijk niet afdwalen naar voor mij bekend gebied, maar kon ik me volledig focussen op de publieke manager.

| 3

Met het schrijven van deze scriptie heb ik op de valreep nog ontzettend veel geleerd. Naast het uitvoeren van kwalitatief onderzoek, heb ik middels de interviews veel inzicht gekregen in de (be)leefwereld van publieke managers. Dit onderzoek had ik dan ook niet kunnen voltooien zonder de medewerking van mijn respondenten. Door jullie openheid heb ik veel geleerd over de gevolgen van organisatorische krimp en hoe dit zich uit in de praktijk, bedankt!

Er zijn daarnaast nog een aantal mensen die ik wil bedanken, allereerst Margo Trappenburg. Door jouw waardevolle adviezen kon ik weer verder op de momenten dat ik vast zat in m'n eigen gedachten. Ook bedank ik Mirko Noordegraaf voor zijn kritische blik op mijn onderzoeksvoorstel en conceptscriptie. Hierdoor werd ik gedwongen om snel tot de kern van m'n onderzoek te komen, waardoor het proces een stuk soepeler verliep. Daarnaast wil ik ook graag mijn medestudenten Jaap en Eline bedanken. Het heeft me veel geholpen om samen hardop na te denken over onze scriptie-onderwerpen. Ook het sparren op moment dat het niet lekker liep, was zeer waardevol. Verder ook dank aan Jirka en Anne voor de uurtjes waarin we op de universiteit samen aan onze projecten werkten.

Tot slot dank aan mijn familie die me heeft gesteund in de afgelopen maanden en mijn gedram over mijn scriptie getolereerd heeft. In het bijzonder veel dank aan Lars die me niet alleen heeft gesteund met een kop thee als dat nodig was, maar ook met me heeft meegedacht over de invulling van het verslag.

Auke Loonen, juni 2015



## MANAGEMENTSAMENVATTING

---

Als onderdeel van een grote transitie in de Nederlandse zorg zijn per 1 januari 2015 de Wmo 2015 en de Participatiewet ingevoerd. Door deze wetswijziging merken verzorgingshuizen en sociale werkplaatsen een krimp in nieuwe cliënten. Dit komt doordat ouderen geen recht meer hebben om opgenomen te worden in het verzorgingshuis en arbeidsongeschikte mensen voortaan meedraaien in de reguliere maatschappij, dus niet meer bij de sociale werkplaats aankloppen. Het doel van dit onderzoek is om in beeld te krijgen hoe publieke managers inspelen op veranderingen als gevolg van organisatorische krimp. Door deze twee typen organisaties nader te belichten, wordt in dit onderzoek antwoord gezocht op de vraag *“Hoe gaan publieke managers om met organisatorische krimp?”*.

| 5

De hoofdvraag wordt opgesplitst in vier onderdelen: organisatorische krimp, publieke managers, functie gerelateerde coping en persoonlijke coping. Elk onderwerp wordt eerst theoretisch en vervolgens empirisch onderzocht. Het empirische deel bestaat uit semi-structureerde interviews met elf publieke managers van verzorgingshuizen en sociale werkplaatsen.

Ten eerste wordt uit de literatuur en de context duidelijk dat er sprake is van decline, wat inhoudt dat de onderzochte organisaties te maken hebben met een geleidelijke krimp met een organisatorische grondslag. In het model van Cameron en Zammuto (1983) wordt onderscheid gemaakt tussen een krimpende of verschuivende niche en een plotselinge of geleidelijke krimp om te bepalen van welk type decline sprake is. Uit de context blijkt het een geleidelijke verandering en uit de interviews blijkt dat de niche verschuift en licht krimpt. De onderzochte organisaties hebben dus te maken met ontbinding, met een lichte neiging naar erosie.

Ten tweede wordt in beeld gebracht welke rol een publieke manager kan aannemen; een transactionele of transformationele rol. Het verschil is dat een transactionele manager procesgericht werkt en goed werk levert, maar dat de transformationele manager een stap verder gaat door de organisatie te voorzien van een visie en veel aandacht te schenken aan de medewerkers. In tijden van verandering is een organisatie het meest gebaat bij de laatste. Uit de interviews blijkt dat de respondenten inderdaad overwegend transformationele managers zijn - op een enkele transactionele eigenschap na. Dit blijkt voornamelijk uit de grote hoeveelheid aandacht die aan de medewerkers geschonken wordt.

Ten derde valt onder functie gerelateerde coping de strategie die de publieke manager inzet om de organisatie te kunnen redden. Er zijn vele strategieën denkbaar, waaronder het uitbreiden of vasthouden van het domein. Uit de interviews kwamen twee aandachtsgebieden naar voren: de organisatie en het personeel en cliënten. Binnen de organisatie wordt het domein zowel uitgebreid als verkleind, respectievelijk door nieuwe diensten aan te bieden en locaties te sluiten. In relatie tot personeel en cliënten schenken publieke managers veel aandacht aan drie gebieden. Ten eerste wordt onduidelijkheid weggenomen door informatie eenduidig, via verschillende wegen en vaak te communiceren. Ten tweede wordt de opinie van het personeel gevraagd, om draagvlak te creëren, betere ideeën te verkrijgen en de motivatie van werknemers hoog te houden. Ten slotte gaat er veel aandacht naar onenigheid door meningsverschillen. Deze worden opgelost door de medewerkers te stimuleren het conflict samen op te lossen.

Ten slotte kan op het gebied van persoonlijke coping met organisatorische krimp, sprake zijn van emotion-focused en problem-focused coping. Bij emotion-focused coping gaat de aandacht naar het verdriet dat gepaard gaat met de situatie, terwijl bij problem-focused coping wordt gezocht naar oplossingen voor het probleem zelf. Uit de interviews komen copingsmechanismen naar voren. Ten eerste zien respondenten de situatie rooskleurig in: er worden kansen gezien, men geniet van de variatie en de publieke managers willen graag leren van de situatie. Het tweede copingsmechanisme is relativeren door gevoelens zo veel mogelijk te scheiden van de taak en een realistisch instelling te behouden. Ten derde wordt de werkdruk waar mogelijk gereduceerd door verantwoordelijkheden door te geven aan medewerkers en stoom af te blazen bij collega's. Door de theoretische en empirische bevindingen te vergelijken, zijn een aantal aanbevelingen naar voren gekomen. Deze staan hieronder opgesomd.

1. Denk vooruit
2. Neem het personeel mee
3. Diversifieer het organisatiedomein
4. Onderhoud goede contacten met de gemeente
5. Laat de interne communicatie niet verslappen
6. Vergeet de negatieve kant van het verhaal niet
7. Let op met relativeren
8. Blijf informatie inwinnen
9. Durf emoties toe/los te laten



# INHOUD

---

<b>VOORWOORD</b>	<b>3</b>
<b>MANAGEMENTSAMENVATTING</b>	<b>5</b>
<b>FIGUREN- EN TABELLENLIJST</b>	<b>9</b>
<b>1 INLEIDING</b>	<b>11</b>
1.1 AANLEIDING	11
1.2 INKADERING: DE TRANSITIE IN DE ZORGSECTOR	11
1.3 CONTEXT: VERZORGINGSHUIZEN EN SOCIALE WERKPLAATSEN	14
1.4 DOEL- EN VRAAGSTELLING	15
1.5 RELEVANTIE	17
1.6 LEESWIJZER	18
<b>THEORIE</b>	<b>19</b>
<b>2 ORGANISATORISCHE KRIMP</b>	<b>21</b>
2.1 VERLOOP ORGANISATORISCH KRIMPPROCES	21
2.2 GEVOLGEN VAN ORGANISATORISCHE KRIMP	23
2.3 TYPEN ORGANISATORISCHE KRIMP	23
2.4 KENMERKEN ORGANISATORISCHE KRIMP	25
2.5 CONCLUSIE	27
<b>3 PUBLIEKE MANAGERS</b>	<b>29</b>
3.1 PUBLIEKE MANAGER	29
3.2 STRATEGISCH MANAGEMENT	29
3.3 TRANSACTIONEEL EN TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP	31
3.4 ROL PUBLIEKE MANAGER BIJ VERANDERING	32
3.5 CONCLUSIE	34
<b>4 COPINGSMECHANISMEN</b>	<b>35</b>
4.1 FUNCTIE GERELATEERDE COPING	35
4.2 PERSOONLIJKE COPING	38
4.3 CONCLUSIE	41
<b>5 METHODIEK</b>	<b>43</b>
5.1 VERANTWOORDING ONDERZOEKSMETHODE	43
5.2 OPERATIONALISATIE	45
5.3 DATA-ANALYSE	48
5.4 VALIDITEIT EN BETROUWBAARHEID	48

<b>RESULTATEN</b>	<b>51</b>
<b>6 ORGANISATORISCHE KRIMP</b>	<b>53</b>
6.1 KRIMPENDE OF VERSCHUIVENDE NICHE	53
6.2 PLOTSELINGE OF GELEIDELIJKE VERANDERING	54
6.3 UITING VAN DE ORGANISATORISCHE KRIMP	55
6.4 CONCLUSIE	59
<b>7 PUBLIEKE MANAGERS</b>	<b>61</b>
7.1 PUBLIEKE MANAGERS VAN VERZORGINGSHUIZEN	61
7.2 PUBLIEKE MANAGERS VAN SOCIALE WERKPLAATSEN	64
7.3 EIGEN LEERPROCES	66
7.4 CONCLUSIE	67
<b>8 FUNCTIE GERELATEERDE COPING</b>	<b>69</b>
8.1 COPING IN RELATIE TOT DE ORGANISATIE	69
8.2 COPING IN RELATIE TOT PERSONEEL EN CLIËNTEN	75
8.3 CONCLUSIE	82
<b>9 PERSOONLIJKE COPING</b>	<b>83</b>
9.1 ROOSKLEURIG	83
9.2 RELATIVEREN	86
9.3 REDUCEREN WERKDruk	89
9.4 CONCLUSIE	91
<b>10 DISCUSSIE</b>	<b>93</b>
10.1 VERGELIJKING THEORIE EN EMPIRIE	93
10.2 VALIDITEIT EN BETROUWBAARHEID	99
10.3 BEPERKINGEN	100
10.4 VERVOLGONDERZOEK	100
<b>11 CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN</b>	<b>103</b>
11.1 CONCLUSIE	103
11.2 AANBEVELINGEN	106
<b>12 LITERATUUR</b>	<b>109</b>
12.1 WETENSCHAPPELIJK	109
12.2 INSTITUTIONEEL	112
<b>APPENDIX A: TOPICLIJST</b>	<b>I</b>
<b>APPENDIX B: CODEBOMEN</b>	<b>III</b>

# FIGUREN- EN TABELLENLIJST

---

## FIGUREN

FIGUUR 2.1 DE VIJF STADIA VAN DALENDE PRESTATIES EN HET PRESTATIEGAT.....	22
FIGUUR 4.1 HIËRARCHISCHE STRUCTUUR COPINGSMECHANISMEN.....	40
FIGUUR 6.1 MAATSTAF VERANDERING NICHE.....	54
FIGUUR 6.2 MAATSTAF VERLOOP ORGANISATORISCHE KRIMP IN DE OMGEVING.....	55
FIGUUR 6.3 POSITIONERING TYPE ORGANISATORISCHE KRIMP VAN DE ONDERZOCHE ORGANISATIES.....	59
FIGUUR 7.1 MAATSTAF TYPE PUBLIEKE MANAGER.....	68
FIGUUR 10.1 DOMEIN VERSCHUIFT DOOR COMBINATIE VAN UITBREIDING EN VERKLEINING.....	95
FIGUUR 10.2 MATE VAN EMOTION-FOCUSED EN PROBLEM-FOCUSED COPING BINNEN DE ONDERZOCHE ORGANISATIES.....	98
FIGUUR 0.1 CODEBOOM ORGANISATORISCHE KRIMP.....	III
FIGUUR 0.2 CODEBOOM PUBLIEKE MANAGER.....	III
FIGUUR 0.3 CODEBOOM FUNCTIE GERELATEERDE COPING.....	IV
FIGUUR 0.4 CODEBOOM PERSOONLIJKE COPING.....	V

| 9

## TABELLEN

TABEL 1.1 INDELING ZZP'S IN NEDERLAND.....	12
TABEL 2.1 DE VIER TYPEN DECLINE.....	25
TABEL 2.2 MOGELIJKE TYPEN DECLINE BINNEN ONDERZOCHE ORGANISATIES.....	28
TABEL 3.1 KARAKTERISTIEKEN TRANSACTIONEEL EN TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP.....	31
TABEL 5.1 RESPONDENTEN.....	44
TABEL 5.2 OPERATIONALISATIE.....	46
TABEL 10.1 LOCATIE ONDERZOCHE ORGANISATIES GESORTEERD OP GROOTTE GEMEENTE.....	99



# 1 INLEIDING

---

## 1.1 AANLEIDING

In de uitzending van Nieuwsuur van 20 februari 2013 werd aandacht geschonken aan de situatie waarin verzorgingshuizen zich destijds bevonden en nu nog steeds verkeren. De zorgindicatieregeling is per 1 januari 2015 vervallen, waardoor het bestaansrecht van verzorgingshuizen op termijn vervalt. Doordat een verzorgingshuis het eindstation is voor ouderen, loopt de organisatie langzaam maar zeker leeg. Volgens onderzoek van Berenschot (2014) moeten er als gevolg van de transitie in de zorg 800 verzorgingshuizen sluiten. Dit heeft tot gevolg dat er door de krimp duizenden mensen op straat komen te staan. Ook resulteert het erin dat ouderen die wonen in een verzorgingshuis vervelende verhuizingen moeten ondergaan, waardoor zij opnieuw moeten wennen aan een nieuwe omgeving. Hierdoor verandert de sfeer binnen het verzorgingshuis voor zowel personeel als cliënten drastisch.

Naast verzorgingshuizen ervaren sociale werkplaatsen krimp als gevolg van de transitie. De overheid ziet graag dat mensen met een arbeidsbeperking mee gaan draaien in de maatschappij. Dit houdt in dat mensen die op 31 december 2014 een vaste aanstelling hadden bij een sociale werkvoorziening hun baan behouden, maar dat er vanaf 1 januari 2015 geen nieuwe werknemers meer aangenomen worden (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW), 2012).

De krimp binnen deze organisaties wordt onderzocht vanuit de blik van de publieke manager. Organisatorische krimp heeft veel invloed op het welzijn van publieke managers en medewerkers, welke een effect hebben op de prestaties van de organisatie. De focus ligt op de publieke manager omdat deze invloed kan uitoefenen op het eigen welzijn en dat van de medewerkers. Hierdoor is coping door publieke managers relevanter dan coping door bijvoorbeeld personeel. In deze scriptie wordt onderzocht hoe publieke managers omgaan met organisatorische krimp op zowel functie gerelateerd als persoonlijk vlak.

## 1.2 INKADERING: DE TRANSITIE IN DE ZORGSECTOR

Als onderdeel van de transitie die de laatste jaren in de Nederlandse zorg gaande is, zijn per 1 januari 2015 de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) 2015 en de Participatiewet ingevoerd. Het kabinet heeft voor ogen dat gemeenten voortaan besluiten nemen over de manier waarop mensen ondersteund worden en de mate waarin dit gebeurt (Ministerie van

Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), 2013). De achterliggende gedachte is dat de gemeente dichterbij de cliënt staat, waardoor er betere hulp op maat geleverd kan worden. In beide wetten is opgenomen dat er nauwe samenspraak plaatsvindt tussen gemeente en cliënten (SZW, 2013).

### 1.2.1 WET MAATSCHAPPELIJKE ONDERSTEUNING 2015

In 2007 is de Wmo ingevoerd waarmee gemeenten in staat werden gesteld om samenhangend lokaal beleid te voeren ter bevordering van de maatschappelijke participatie van burgers. Het was de bedoeling dat mensen die dat kunnen meer hulp zouden zoeken in de eigen sociale omgeving (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), 2006). Als aanvulling hierop, werd de Wmo per 1 januari 2015 aangepast. Uitgangspunt van het kabinet is om met de Wmo 2015 de zelfredzaamheid van de burger maximaal te faciliteren en te stimuleren (BZK, 2013).

Naast de Wmo bestaat de Wet langdurige zorg (Wlz). Waar Wmo lichte ondersteuning thuis omvat, is de Wlz bedoeld voor mensen die vanwege een aandoening of beperking blijvend behoefte hebben aan permanente toezicht en zorg<sup>1</sup>.

**TABEL 1.1 INDELING ZZP'S IN NEDERLAND<sup>2</sup>**

<b>Pakket 1</b>	Beschut wonen met enige begeleiding.
<b>Pakket 2</b>	Beschut wonen met begeleiding en verzorging.
<b>Pakket 3</b>	Beschut wonen met begeleiding en intensieve verzorging.
<b>Pakket 4</b>	Beschut wonen met intensieve begeleiding en uitgebreide verzorging.
<b>Pakket 5</b>	Beschermd wonen met intensieve dementiezorg.
<b>Pakket 6</b>	Beschermd wonen met intensieve verzorging en verpleging.
<b>Pakket 7</b>	Beschermd wonen met zeer intensieve zorg, vanwege specifieke aandoeningen, met nadruk op begeleiding.
<b>Pakket 8</b>	Beschermd wonen met zeer intensieve zorg, vanwege specifieke aandoening met de nadruk op verzorging/verpleging.
<b>Pakket 9</b>	Herstelgerichte behandeling met verpleging en verzorging.
<b>Pakket 10</b>	Beschermd verblijf met intensieve palliatieve-terminale zorg.

Zorgbehoevenden worden door het Centrum Indicatiestelling Zorg (CIZ) in een

<sup>1</sup> Bron: [www.CIZ.nl](http://www.CIZ.nl), 2015

<sup>2</sup> Bron: <http://www.zorgkantoor-zorgenzekerheid.nl>

ZorgZwaartePakket (ZZP) ingedeeld<sup>3</sup>. De opbouw van deze ZZP's is terug te vinden in Tabel 1.1. Ouderen met ZZP 1 t/m 4 vallen onder de Wmo, dus zij hebben vanaf 1 januari 2015 geen recht meer om opgenomen te worden in een publiek verzorgings- of verpleeghuis. Ouderen met een ZZP-indicatie van 5 of hoger vallen onder de Wlz en kunnen worden opgenomen in het verpleeghuis (College voor Zorgverzekeringen, 2014). Hierdoor zijn publieke verzorgingshuizen in de huidige vorm op termijn overbodig.

### 1.2.2 PARTICIPATIEWET

Uitgangspunt van de Participatiewet is dat de gemeente één geheel van alle regelingen uitvoert voor mensen die kunnen werken, maar daarvoor zijn aangewezen op ondersteuning (SZW, 2013). Het doel van deze wet is om zo veel mogelijk mensen werk te laten vinden, ongeacht de aanwezigheid van een arbeidsbeperking. De Wajong is een bijzonder onderdeel van de Participatiewet, er is namelijk besloten dat deze blijft bestaan voor mensen die langdurig niet kunnen werken (Cedris, 2015).

Mensen die op 31 december 2014 onder de Wet sociale werkvoorziening (Wsw) vielen, worden niet herkeurd volgens de nieuwe normen en behouden hun baan (Cedris, 2015). Het is echter onduidelijk wat er gebeurt zodra hun contract afloopt (Abvakabo FNV, 2015). Mensen met een arbeidsbeperking die na invoering van de Participatiewet een baan zoeken, zijn aangewezen op hulp van de gemeente. Het rijk heeft 30.000 plaatsen beschikbaar gemaakt voor arbeidsbeperkten en er bestaat een quotum van 5% arbeidsbeperkten voor bedrijven vanaf 25 werknemers (Abvakabo FNV, 2015). Om het voor bedrijven aantrekkelijker te maken mensen met een arbeidsbeperking aan te nemen, is er een loonkostensubsidie beschikbaar om werkgevers te compenseren voor werknemers die niet in staat zijn het minimumloon te verdienen (SZW, 2013).

Mensen met een arbeidsbeperking gaan dus meedraaien in de maatschappij. Deze mensen zijn vanaf 1 januari 2015 aangewezen op laagdrempelige banen buiten de vertrouwde muren van de sociale werkvoorziening - ze kunnen bijvoorbeeld dozen uitpakken in de supermarkt. Op die manier draaien arbeidsbeperkten mee in de maatschappij en kunnen zij zich aan het hogere arbeidsniveau optrekken.

---

<sup>3</sup> Bron: [www.CIZ.nl](http://www.CIZ.nl), 2015

### 1.3 CONTEXT: VERZORGINGSHUIZEN EN SOCIALE WERKPLAATSEN

Er zijn veel publieke organisaties die gevolgen merken van de transitie. Dit onderzoek wordt uitgevoerd bij verzorgingshuizen en sociale werkplaatsen. In deze paragraaf wordt voor beide typen organisaties de vroegere situatie vergeleken met de huidige situatie om duidelijkheid te scheppen over de gevolgen van de transitie.

#### 1.3.1 OUDERENZORG IN HET HEDEN EN VERLEDEN

Binnen verzorgingshuizen hebben in de afgelopen decennia meerdere ontwikkelingen plaatsgevonden. Van Bergen (2015) heeft de veranderingen in Nederland van de afgelopen decennia uitgelicht, dus ook veranderingen in de ouderenzorg. Door de hoge kosten was de ouderenzorg vaak onderwerp van politieke discussie, waardoor er veel is veranderd. In de jaren vijftig was de zorg voor ouderen in principe de verantwoordelijkheid van kinderen of kleinkinderen. Als de jongere generatie echter niet in staat was om vader of moeder te verzorgen, werden ze in een rusthuis geplaatst waar de minder bedeelden een bed in een slaapzaal kregen toegewezen. Er was geen sprake van zorg of dagbesteding en de hygiëne was slecht. Als de ouderen het verblijf op de zaal niet konden betalen, legde de gemeente – na veel gesteggel – het verschil bij (Van Bergen, 2015, p. 225-228; Van Velde, 2010).

Marga Klompé was van 1956 tot 1963 de eerste vrouwelijke minister. Zij had onder meer maatschappelijk werk in haar portefeuille en heeft ervoor gezorgd dat onder anderen de Algemene Bijstandswet werd ingevoerd. Dit had als gevolg dat kinderen geen druk meer voelden om voor hun ouders te betalen. In 1968 werd na verschillende sociale wetten de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ) aangenomen, deze was bedoeld voor langdurig zieken (Van Bergen, 2015, p. 228-233; Kalkman-Bogerd, 2012).

Tussen 1968 en 2013 is de vraag vanuit de AWBZ sterk gestegen, mede doordat de Nederlandse politiek steeds meer voorzieningen hieruit wilde financieren. In 2002 waren de kosten 16 miljard en in 2013 was dat gestegen naar 27 miljard. Om deze kosten te beperken, wordt in 2014 flink bezuinigd op de AWBZ door gemeenten een grotere rol te geven. Verzorgingshuizen in de huidige staat worden opgeheven en ouderen blijven weer langer thuis wonen (Van Bergen, 2015, p. 233-236, Wind & Rikkert, 2012).

#### 1.3.2 DE SOCIALE WERKVOORZIENING VOOR ARBEIDSONGESCHIKTEN

Door de ontwikkeling met betrekking tot de Participatiewet bestaat de kans dat sociale werkplaatsen buiten spel komen te staan. Sociale werkplaatsen ondersteunen mensen met



een afstand tot de arbeidsmarkt bij het zoeken naar werk (Cedris, 2015a). Vroeger werkten mensen vaak letterlijk binnen de muren van de sociale werkplaats. In de laatste jaren worden – mede door invoering van de Participatiewet – arbeidsbeperkten via begeleid werken of detachering steeds vaker bij een reguliere werkgever geplaatst. De aandachtspunten van de sociale werkvoorziening zijn het inzetbaar maken op de arbeidsmarkt van mensen met een beperking en het ontzorgen van werkgevers. Sociale werkplaatsen zijn daarnaast regionaal geworteld en hebben expertise (Cedris, 2015a).

Doordat arbeidsbeperkten steeds meer zelfstandig mee gaan draaien in de maatschappij, komen sociale werkplaatsen buiten spel te staan. Het aantal sociale werkplaatsen wordt teruggebracht van 91 (Cedris, 2015b) naar 35 (Cedris, 2015). Meer dan 60% van de bedrijven moet dus worden gesloten of samengevoegd.

Binnen sociale werkplaatsen zijn de arbeidsbeperkte mensen ook medewerkers. In relatie tot reguliere medewerkers kan hierover – vooral in de resultatensectie – verwarring ontstaan. In dit onderzoek wordt naar arbeidsbeperkte mensen gerefereerd als SW-medewerkers en worden hun leidinggevendende reguliere medewerkers genoemd.

## 1.4 DOEL- EN VRAAGSTELLING

### 1.4.1 DOELSTELLING

Dit onderzoek heeft tot doel om meer inzicht te krijgen in het functioneren van managers in de publieke sector. Het onderzoek beoogt om in beeld te brengen hoe publieke managers omgaan met een krimpende organisatie. Daarnaast moet duidelijk worden hoe ze de uit organisatorische krimp voortvloeiende veranderingen in hun werk ervaren en ermee omgaan binnen hun functie en op persoonlijk gebied. Het onderzoek is opgebouwd uit een beschrijvende, een verklarende en een adviserende component.

### 1.4.2 VRAAGSTELLING

De vraag die dit onderzoek zich stelt is hoe publieke managers omgaan met organisatorische krimp. Het gaat daarmee niet over de ‘harde’ kant van de organisatorische krimp: over de hoeveelheid bezuinigingen, nieuwe structuren en de afname in het aantal fte’s binnen de organisatie. Deze cijfers hebben natuurlijk invloed op de copingsmechanismen van publieke managers, maar worden niet op zichzelf onderzocht. De focus ligt op coping door publieke managers met organisatorische krimp. De volgende vraag staat daarbij centraal:

---

## *Hoe gaan publieke managers om met organisatorische krimp?*

---

Om deze vraag te beantwoorden, zijn er zowel theoretische als empirische deelvragen opgesteld. De theoretische deelvragen zijn:

| 16

- 
- 1. Wat is organisatorische krimp?*
  - 2. Wat is een publieke manager en hoe kan deze zich gedragen binnen een organisatie?*
  - 3. Wat is er in de literatuur bekend over 'coping' met organisatorische krimp?*
- 

Deze deelvragen worden beantwoord in het onderdeel 'Theorie'. Eerst wordt onderzocht hoe organisatorische krimp gedefinieerd wordt. Zowel het proces als de aspecten betrokken bij de typering staan hierbij centraal. Vervolgens wordt beschreven wat een publieke manager is en wordt het onderscheid gemaakt tussen transactioneel en transformationeel leiderschap. Ook komt de rol van de publieke manager bij verandering aan bod en wordt er ingezoomd op de zorgmanager. Ten slotte wordt het concept coping uitgediept. Coping is een concept met een bestuurlijke en psychologische dimensie, dus er wordt onderscheid gemaakt tussen functie gerelateerde en persoonlijke coping. Verder wordt er naast problem-focused en emotion-focused coping aandacht besteed aan copingsmechanismen gekoppeld aan de typen organisatorische krimp zoals eerder vastgesteld. De hierop aansluitende empirische deelvragen zijn de volgende:

- 
- 4. Met welk type organisatorische krimp hebben de onderzochte organisaties te maken?*
  - 5. Welk type publieke manager is werkzaam binnen de onderzochte organisaties?*
  - 6. Hoe gaan publieke managers binnen hun functie om met organisatorische krimp?*
  - 7. Hoe gaan publieke managers op persoonlijk vlak om met organisatorische krimp?*
- 

Het onderdeel 'Resultaten' van deze scriptie geeft antwoord op de empirische deelvragen. Eerst wordt onderzocht met welk type organisatorische krimp de onderzochte organisaties te

maken hebben. Dit kan voor verzorgingshuizen en de sociale werkvoorziening hetzelfde type zijn, maar dat hoeft natuurlijk niet. Daarna wordt de managementstijl van publieke managers bepaald om te achterhalen of er transactionele of transformationele managers werkzaam zijn binnen de onderzochte organisaties. Vervolgens wordt onderzocht hoe publieke managers binnen hun functie omgaan met organisatorische krimp. Ten slotte wordt duidelijk hoe publieke managers op persoonlijk vlak met organisatorische krimp omgaan.

## 1.5 RELEVANTIE

Organisatorische krimp is een probleem in de moderne maatschappij (Trahms, Ndofor, & Sirmon, 2013). Door de wereldwijde financiële crisis zijn er vele organisaties die te maken hebben met krimp. Organisatorische krimp heeft invloed op meerdere facetten binnen een organisatie, zoals prestaties en het welzijn van medewerkers en publieke managers (Carmeli & Sheaffer, 2009; Rondeau & Wagar, 2003; Tataw, 2014; De Vries & Balazs, 1996). Het onderzoeken van copingsmechanismen is relevant omdat de houding van de publieke manager het verloop van het krimpproces sterk beïnvloedt (Carmeli & Sheaffer, 2009).

Een krimpende organisatie is voor zowel publieke managers als personeel een vervelende situatie. Een van de meest aangetoonde effecten van organisatorische krimp is stress (McKinley, 2014; Whetten, 1980). Daarnaast lijkt krimp conflicten te provoceren (Cameron & Zammuto, 1983). Als medewerkers waarderen hoe ze behandeld worden door publieke managers, is de kans kleiner dat ze de organisatie de rug toe keren (Fugate, Prussia en Kinicki, 2012). Binnen de onderzochte organisaties spelen naast publieke managers en personeel de cliënten een grote rol. Ook voor hen zijn de veranderingen voelbaar, terwijl zij juist ontzorgd zouden moeten worden. Het is voor betrokkenen dan ook erg belangrijk dat het proces van organisatorische krimp zo vloeiend mogelijk verloopt. Ook in andere sectoren komt organisatorische krimp voor. Dit onderzoek is dus niet enkel relevant voor verzorgingshuizen en sociale werkplaatsen, maar ook daarbuiten.

Wetenschappelijk onderzoek wordt uitgevoerd als daar een aanleiding voor is vanuit het dagelijks leven. Doordat er lange tijd geen sprake was van organisatorische krimp, lag de nadruk op de groei van een organisatie (McKinley, 2014; Whetten, 1980). Ondanks dat er na de oproep van Whetten in 1980 steeds meer onderzoek wordt gedaan naar krimp binnen organisaties (bijvoorbeeld Carmeli & Scheaffer, 2009; Cepiku & Savignon, 2012; McKinley, 2014; Overmans & Noordegraaf, 2014; Trahms et al., 2013), is coping door managers hierin relatief onderbelicht gebleven. De focus ligt vaak op coping door de organisatie als geheel

(bijvoorbeeld Cepiku & Savignon, 2012; McKinley, 2014) of op de rol van de manager in functie (bijvoorbeeld Carmeli & Scheaffer, 2009; Trahms et al., 2013). Dit onderzoek beoogt duidelijk te maken hoe managers zowel functie gerelateerd als op persoonlijk gebied omgaan met krimp. Door een koppeling te maken tussen bestuurskunde en psychologische aspecten, kunnen nieuwe inzichten opgedaan worden.

## 1.6 LEESWIJZER

De scriptie is als volgt opgebouwd. Deze introductie wordt gevolgd door een theoretisch kader in hoofdstuk 2 t/m 4 waarin een overzicht wordt weergegeven van de beschikbare en relevante literatuur en antwoord wordt gegeven op de drie theoretische deelvragen. In hoofdstuk 2 wordt het concept van organisatorische krimp uitgelicht, met speciale aandacht voor het model opgesteld door Cameron & Zammuto (1983). Hoofdstuk 3 schenkt vervolgens aandacht aan de verschillende typen publieke managers. Hierin komt ook de rol van de publieke manager bij organisatorische veranderingen aan bod. Het theoretisch kader wordt in hoofdstuk 4 afgesloten met een overzicht van functie gerelateerde en persoonlijke coping in de literatuur. In hoofdstuk 5 staat de methodologische verantwoording van dit onderzoek centraal.

Hierna volgt in hoofdstuk 6 t/m 9 de resultatensectie. In dit onderdeel van de scriptie worden de vier empirische deelvragen beantwoord. Hoofdstuk 6 richt zich op het type organisatorische krimp waarmee de onderzochte organisaties te maken hebben. In hoofdstuk 7 wordt daarna duidelijk welk type publieke manager werkzaam is binnen de onderzochte organisaties. Het onderwerp coping is in de resultaten opgesplitst in functie gerelateerde coping wat besproken wordt in hoofdstuk 8 en coping op persoonlijk vlak waarover wordt geschreven in hoofdstuk 9.

Hoofdstuk 10 bevat de discussie waarin de validiteit en beperkingen van het onderzoek beschouwd worden. Ook worden in dit hoofdstuk de resultaten verklaard. Het concluderende hoofdstuk, hoofdstuk 11, geeft uiteindelijk antwoord op de vraagstelling en bevat een aantal aanbevelingen.

# THEORIE

---

In de inleiding werd geschetst dat er in Nederland steeds meer van burgers wordt verwacht in de zorg voor elkaar. Deze maatschappelijke verandering heeft binnen verzorgingshuizen en sociale werkplaatsen organisatorische krimp tot gevolg. In dit theoretische onderdeel wordt bekeken hoe publieke managers volgens de literatuur om zouden moeten gaan met organisatorische krimp. Dit gebeurt middels de volgende drie theoretische deelvragen:

- 
1. *Wat is organisatorische krimp?*
  2. *Wat is een publieke manager en hoe kan deze zich gedragen binnen een organisatie?*
  3. *Wat is er in de literatuur bekend over coping met organisatorische krimp?*
- 

In hoofdstuk 2 wordt aan de hand van verschillende kenmerken bepaald met welk type organisatorische krimp de onderzochte organisaties te maken hebben. Hoofdstuk 3 geeft vervolgens weer hoe publiek management theoretisch gezien opgebouwd is. Ook wordt duidelijk welke rollen een publieke manager aan kan nemen en welke rol de publieke manager idealiter vervult. Ten slotte komt in hoofdstuk 4 het concept coping aan bod. Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen functie gerelateerde coping en persoonlijke coping. Onder functie gerelateerde coping vallen algemene strategieën, strategieën betreffende ontslagen, strategieën betreffende conflicten en tactieken. Persoonlijke coping omvat de manieren waarop de publieke manager op persoonlijk vlak omgaat met de stress die organisatorische krimp veroorzaakt. Hierbij ligt de focus op problemen of emoties.



## 2 ORGANISATORISCHE KRIMP

---

Om te begrijpen wat er in het geval van organisatorische krimp binnen een organisatie gebeurt, wordt eerst het verloop van het organisatorisch krimpproces uiteengezet en worden daarna de gevolgen van organisatorische krimp beschreven. In paragraaf 2.4 worden vervolgens drie kenmerken van organisatorische krimp besproken. Met informatie uit de context worden sommige kenmerken van organisatorische krimp alvast bepaald, zodat hierop voortboduurd kan worden. Middels deze kenmerken kan aan de hand van twee theorieën worden bepaald van welk type organisatorische krimp sprake is binnen de onderzochte organisaties, zoals beschreven in paragraaf 2.3. Het definiëren van het type organisatorische krimp waarmee de organisatie te maken heeft, helpt de publieke manager te bepalen welke copingsstrategie toegepast moet worden. Na dit hoofdstuk kan antwoord gegeven worden op de eerste theoretische deelvraag *“Wat is organisatorische krimp?”*.

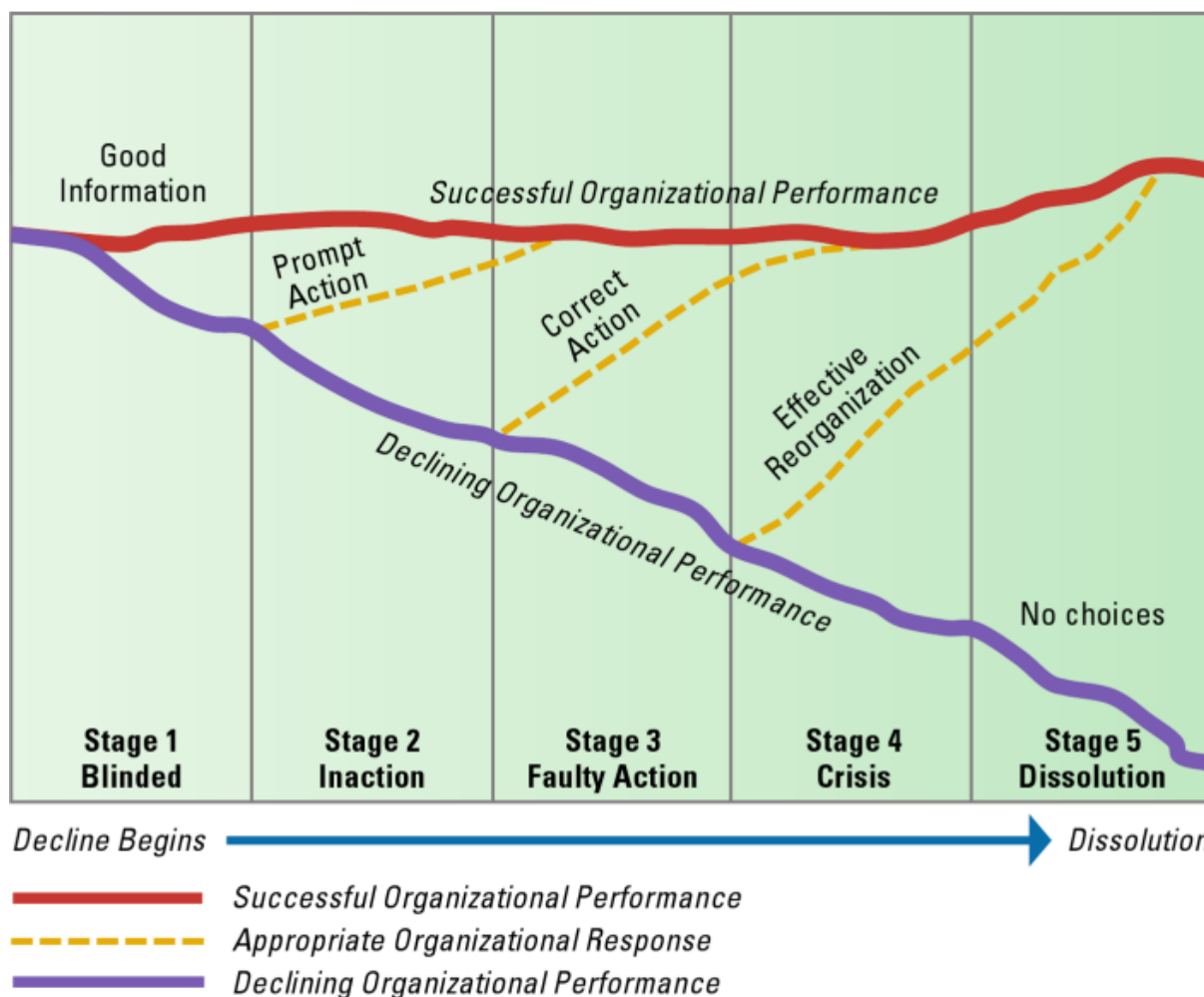
| 21

Een algemene definitie van organisatorische krimp werd gegeven door Cameron, Kim en Whetten: *“een conditie waarin zich over een gespecificeerde tijdsperiode een substantiële, absolute afname in de hulpbronnen van een organisatie voordoet”* (1987, p. 224). In andere woorden krimpt een organisatie als in een bepaalde tijd de middelen afnemen in kwantiteit. Deze definitie wordt in het vervolg van dit hoofdstuk aangehouden. Hoewel de definitie kort is, kan het helpen om vast te stellen wanneer er sprake is van organisatorische krimp en wanneer niet. Het gaat in dit hoofdstuk meestal om organisatorische krimp in de publieke sector, tenzij anders aangegeven.

### 2.1 VERLOOP ORGANISATORISCH KRIMPPROCES

Als organisatorische krimp onaangekondigd plaats vindt, zijn er vijf stadia van dalende prestaties binnen een organisatie: het blinde stadium, het inactieve stadium, het foutieve actie stadium, het crisisstadium en het ontbindingsstadium. Deze stadia gelden voor zowel publieke als private organisaties en het verloop ervan wordt gevisualiseerd in Figuur 2.1. In het blinde stadium is er enkel sprake van een gebrek aan goede informatie. In het inactieve stadium vindt er nog steeds ontkenning plaats, ondanks dat de organisatorische krimp wordt opgemerkt. In het stadium van de foutieve actie heeft de organisatie een serieus probleem wat niet genegeerd mag worden. Als het de organisatie niet lukt om zich aan te passen aan de neerwaartse spiraal, kan dat leiden tot organisatorisch falen. In het crisisstadium heeft de organisatie nog steeds geen geschikte manier gevonden om effectief

om te gaan met de organisatorische krimp, waardoor er paniek kan ontstaan. In het laatste stadium - de opheffing - zijn er geen opties meer om de organisatie te redden, waardoor de organisatie opgeheven wordt (Daft, 2010).



FIGUUR 2.1 DE VIJF STADIA VAN DALENDE PRESTATIES EN HET PRESTATIEGAT<sup>4</sup>

Afhankelijk van wanneer deze afname opgemerkt wordt, kan de publieke manager erop inspelen (Daft, 2010, p. 358-359). Hoe later de publieke manager de organisatorische krimp opmerkt, hoe groter de gevolgen zijn voor de organisatie. In het tweede stadium - als er zichtbare tekenen van organisatorische krimp ontstaan - is erkenning genoeg om in te spelen op het proces van organisatorische krimp. In het vijfde stadium daarentegen - als de reputatie daalt en de organisatorische krimp onomkeerbaar is - is de enige uitweg het sluiten van de organisatie (Daft, 2010, p. 358-359).

<sup>4</sup> Bron: Daft, 2010



## 2.2 GEVOLGEN VAN ORGANISATORISCHE KRIMP

Zoals aangegeven in paragraaf 1.5 heeft organisatorische krimp grote invloed op een organisatie (Carmeli & Sheaffer, 2009; Rondeau & Wagar, 2003; Tataw, 2014; De Vries & Balazs, 1996). Deze paragraaf biedt hierover meer duidelijkheid.

Organisatorische krimp beïnvloedt de slachtoffers, de achterblijvers en degenen die het proces van de organisatorische krimp moeten implementeren (De Vries & Balazs, 1996). De slachtoffers zijn de medewerkers waarvan afscheid wordt genomen. De achterblijvers zijn zij die niet ontslagen worden en werkzaam blijven binnen de organisatie. De publieke managers zijn degenen die de organisatorische krimp implementeren. Uit onderzoek blijkt dat zowel slachtoffers als achterblijvers zich in een extreem stressvolle situatie bevinden (De Vries & Balazs, 1996). Ze ondergaan immers een grote verandering en hebben te maken met het verlies van collega's en vrienden. Naast deze gevolgen op korte termijn, ondervinden slachtoffers van ontslag ook een negatief effect op hun carrière door een lagere werkhouding en dalende werkprestaties (Feldman, 1995).

Reorganisatie en organisatorische krimp hebben invloed op prestaties binnen een organisatie (Rondeau & Wagar, 2003). Uit onderzoek blijkt dat een organisatie in krimp het best presteert als er een significante reorganisatie plaatsvindt. Bezuinigingen op personeel, materiaal en bedden leiden daarentegen tot een verminderde kwaliteit van zorg en een lagere werktevredenheid (Tataw, 2014).

## 2.3 TYPEN ORGANISATORISCHE KRIMP

Binnen organisatorische krimp bestaan vele varianten. Om goed in te kunnen spelen op de organisatorische krimp is het voor publieke managers van belang te weten met welk type krimp hun organisatie van doen heeft. In deze paragraaf wordt door middel van twee theorieën uiteengezet welke typen organisatorische krimp bestaan. De eerste theorie is van Overmans en Noordegraaf (2014) waarin het type *austerity* wordt vastgesteld. Hieruit zal blijken dat er sprake is van *decline*, waarin Cameron en Zammuto (1983) vier typen onderscheiden. In de volgende paragraaf worden de kenmerken waarmee dit type vastgesteld kan worden beschreven.

### 2.3.1 AUSTERITY

In de literatuur zijn meerdere definities geformuleerd voor verschillende varianten van organisatorische krimp (McKinley, 2014). In de Engelse taal wordt onderscheid gemaakt

tussen vele termen. Als verzamelnaam wordt de term *austerity* gebruikt (Overmans & Noordegraaf, 2014), wat letterlijk vertaald organisatorische soberheid betekent. Middels een literatuuroverzicht onderscheiden Overmans en Noordegraaf (2014) op basis van de aard van de organisatorische krimp – met een financiële of organisatorische grondslag – en de continuïteit van het verloop van het krimpproces vier soorten *austerity*, te weten *decline*, *cutbacks*, *retrenchment* en *downsizing*.

Uit de context in paragraaf 1.3 wordt duidelijk dat de krimp veroorzaakt wordt door organisatorische omstandigheden, namelijk de wetswijziging naar Wmo 2015 en Participatiewet. In het geval van organisatorische omstandigheden wordt er veel aandacht besteed aan systemen en processen, organisatorische activiteit en prestaties. De transitie is daarnaast ruim van te voren aangekondigd door de overheid, dus het krimpproces verloopt geleidelijk. Dit betekent dat beide typen organisaties te maken hebben met *decline* (Overmans & Noordegraaf, 2014). *Decline* heeft verschillende symptomen waaronder het sluiten van faciliteiten en de daling van de reikwijdte en kwaliteit van publieke services, sociale voordelen en onderhoud (Overmans & Noordegraaf, 2014).

### 2.3.2 DECLINE

Om de juiste manier van *coping* van de publieke manager te vinden voor het proces van organisatorische krimp binnen de onderzochte organisaties, is het belangrijk om vast te stellen welk type *decline* van toepassing is. Cameron en Zammuto (1983) hebben met behulp van een theoretische uiteenzetting vier typen van *decline* onderscheiden, zie Tabel 2.1. Deze zijn verdeeld aan de hand van het type verandering in de nicheconfiguratie en de continuïteit van de veranderingen in de omgeving. Om een duidelijke vergelijking te kunnen maken, worden hieronder alle typen decline kort toegelicht. Vervolgens wordt uitgelegd met welk type *decline* beide onderzochte organisaties werken.

Als de niche op een continue manier afneemt in grootte, is er sprake van erosie. De krimp verloopt in deze gevallen geleidelijk en is voorspelbaar. Wanneer de krimp van de niche plotseling plaatsvindt, is er sprake van samentrekking. Doordat er een plotselinge krimp plaatsvindt, is de organisatie in gevaar. De positie van het management wordt bij dit type organisatorische krimp gecentraliseerd.

TABEL 2.1 DE VIER TYPEN DECLINE <sup>5</sup>

	Geleidelijk veranderende omgeving	Plotseling veranderende omgeving
<b>Niche krimpt</b>	<p><i>Erosie</i></p> <p><u>CONFLICT</u></p> <p>Stagnatie</p> <p><u>MANAGERRELATIES</u></p> <p>Raadgevend</p> <p><u>TACTIEK</u></p> <p>Proactief</p> <p><u>STRATEGIE</u></p> <p>Domein aanvallend</p>	<p><i>Samentrekking</i></p> <p><u>CONFLICT</u></p> <p>Dreiging</p> <p><u>MANAGERRELATIES</u></p> <p>Autocratisch</p> <p><u>TACTIEK</u></p> <p>Reactief</p> <p><u>STRATEGIE</u></p> <p>Domein verdedigend</p>
<b>Niche verschuift</b>	<p><i>Ontbinding</i></p> <p><u>CONFLICT</u></p> <p>Meningen</p> <p><u>MANAGERRELATIES</u></p> <p>Coalitie</p> <p><u>TACTIEK</u></p> <p>Voorschrijven</p> <p><u>STRATEGIE</u></p> <p>Domein creërend</p>	<p><i>Ineenstorting</i></p> <p><u>CONFLICT</u></p> <p>Verwarring</p> <p><u>MANAGERRELATIES</u></p> <p>Chaotisch</p> <p><u>TACTIEK</u></p> <p>Experimenteel</p> <p><u>STRATEGIE</u></p> <p>Domein vervanging</p>

Een organisatie ontbindt als de niche langzaam verandert. De output van een organisatie wordt steeds minder geaccepteerd door de omgeving. Er ontstaat binnen de organisatie conflict over de nieuwe richting van de organisatie. Als de niche plotseling verschuift, stort de organisatie ineen. Conflicten ontstaan door verwarring over het te volgen pad naar organisatorische overleving.

## 2.4 KENMERKEN ORGANISATORISCHE KRIMP

### 2.4.1 OORZAAK LIGT EXTERN OF INTERN

Een organisatie komt in een staat van krimp als er niet succesvol wordt ingespeeld op externe of interne invloeden die het bestaan van een organisatie bedreigen (Weitzel en

<sup>5</sup> Bron: Cameron en Zammuto (1983).

Jonsson, 1989). In het geval van een interne oorzaak wordt de organisatorische krimp bijvoorbeeld veroorzaakt door mismanagement, organisatorische zwakten, interne conflicten, veranderingen in management of simpelweg pech (Cameron & Zammuto, 1983; Levine, 1978). Als de oorzaak extern ligt, is er een dominante rol weggelegd voor spelers uit de externe omgeving als het gaat om het welzijn van een organisatie. Uit de context in paragraaf 1.3 kan opgemaakt worden dat de oorzaak van de organisatorische krimp extern ligt. Er is namelijk sprake van een wetswijziging vanuit de overheid. Als de omgeving verandert, wordt er op meerdere manieren druk uitgeoefend op de organisatie (Cameron & Zammuto, 1983). Publieke managers moeten inspelen op de omgeving en tegelijkertijd het doel van de organisatie niet uit het oog verliezen.

#### 2.4.2 VERANDERING NICHECONFIGURATIE

De niche is de afbakening van de omgeving waarin de organisatie opereert (Cameron & Zammuto, 1983). Er kunnen twee typen verandering in de niche plaatsvinden waardoor organisatorische krimp ontstaat. De eerste is een krimpende niche waarbij de vraag vanuit de doelgroep afneemt (Cameron & Zammuto, 1983; Daft, 2010). In dit geval vraagt een kleinere niche om minder organisatorische activiteiten. De tweede mogelijkheid is een verandering in de gevraagde organisatorische werking; een verschuivende niche (Cameron & Zammuto, 1983). Als de niche verschuift, wordt het type activiteiten waar de organisatie in gespecialiseerd is, niet meer nodig geacht door de doelgroep.

Uit de context komt niet duidelijk naar voren of de onderzochte organisaties te maken hebben met een verschuivende of krimpende niche. Ouderen die voorheen naar een verzorgingshuis zouden gaan, blijven nu langer thuis. Door een verschuiving naar onder andere thuiszorg is er minder vraag naar de door verzorgingshuizen aangeboden dienst. Het is echter ook mogelijk dat er concurrentie ontstaat in dezelfde branche waardoor de vraag van de doelgroep daalt. Ook bij sociale werkplaatsen bestaat de mogelijkheid op een verschuivende of krimpende niche. Doordat arbeidsongeschikte mensen die eerder bij een sociale werkplaats aanklopten voor werk nu aangewezen zijn op een regulier bedrijf, daalt de vraag naar de aangeboden dienst.

#### 2.4.3 CONTINUÏTEIT VAN HET VERLOOP VAN DE ORGANISATORISCHE KRIMP

Het krimpproces binnen de organisatie wordt onder anderen beïnvloed door de vraag vanuit de omgeving. Deze verandering kan plotseling plaatsvinden of geleidelijk (Cameron & Zammuto, 1983; Overmans & Noordegraaf, 2014). Geleidelijke krimp in de omgeving

verloopt relatief soepel met weinig onderbrekingen en kan op basis van ervaringen in het verleden voorspeld worden. In het geval van een plotselinge verandering in de omgeving, is het verleden geen goede maatstaf voor voorspellingen. Als de organisatie te maken heeft met een geleidelijk veranderende omgeving, is er meer mogelijkheid voor de organisatie om zich aan te passen aan de situatie dan bij een plotselinge verandering (Cameron & Zammuto, 1983).

De aandacht voor de status quo en een oppervlakkige inkrimping van activiteiten of budgetten typeert een geleidelijke verandering binnen de organisatie (Overmans & Noordegraaf, 2014). Hierbij is het voornaamste doel om de kosten omlaag te brengen. Als er binnen de organisatie sprake is van een plotselinge verandering wordt er gekeken naar proactieve oplossingen, gericht op de levensvatbaarheid (Overmans & Noordegraaf, 2014). Het verbeteren van de prestaties is hierbij het voornaamste doel en het omlaag brengen van activiteiten en uitgaven is een indirect resultaat.

Uit de context zoals die geschetst is in paragraaf 1.3 wordt duidelijk dat zowel verzorgingshuizen als sociale werkplaatsen – wellicht in meer of mindere mate – te maken hebben met een geleidelijk veranderende omgeving. De wetswijziging is ruim van te voren aangekondigd, dus er was genoeg mogelijkheid voor de organisaties om hierop in te spelen.

## 2.5 CONCLUSIE

### *Wat is organisatorische krimp?*

Organisatorische krimp is een afname van de middelen in kwantiteit in een bepaalde tijdsperiode. Uit dit hoofdstuk wordt duidelijk dat hoe eerder de aanwezigheid van organisatorische krimp opgemerkt wordt, hoe minder schade er aangericht wordt binnen de organisatie. Naar mate de organisatorische krimp later opgemerkt wordt, moet de publieke manager harder werken om de prestaties weer op het oude niveau te krijgen. Organisatorische krimp heeft daarnaast negatieve gevolgen voor slachtoffers, achterblijvers, publieke managers en de organisatie.

Uit de context kan opgemaakt worden dat binnen *austerity* sprake is van *decline*. *Decline* is geleidelijk verlopende krimp met een organisatorische grondslag. Binnen *decline* zijn aan de hand van de nicheconfiguratie en de continuïteit van het verloop vier typen te onderscheiden, te weten erosie, samentrekking, ontbinding en ineenstorting. De niche waarin de organisatie opereert kan verschuiven of krimpen. Dit houdt simpelweg in dat de

vraag van cliënten verandert of daalt. Voor beide typen organisaties is het niet duidelijk van welk soort nicheverandering sprake is. Daarnaast is het type *decline* afhankelijk van de continuïteit van de verandering in de omgeving. Omdat de transitie ruim van te voren aangekondigd is, hebben beide organisaties tijd gehad om zich hierop voor te bereiden. Er is dus waarschijnlijk sprake van een geleidelijk veranderende omgeving. Hieruit blijkt dat er sprake is van erosie of ontbinding, zie Tabel 2.2. In de resultatensectie komt hierover meer duidelijkheid.

**TABEL 2.2 MOGELIJKE TYPEN DECLINE BINNEN ONDERZOCHE ORGANISATIES**

	<b>Geleidelijk</b>	<b>Plotseling</b>
<b>Krimpt</b>	Erosie	Samentrekking
<b>Verschuift</b>	Ontbinding	Ineenstorting

De verwachting is dat een krimp en verschuiving van de niche ook naast elkaar kunnen bestaan. Het onderscheid is dus waarschijnlijk niet zo zwart-wit als in de literatuur geschetst wordt. Uit de resultatensectie zal blijken dat er in meer of mindere mate sprake kan zijn van erosie of ontbinding.

## 3 PUBLIEKE MANAGERS

---

Het onderzoek is gericht op de publieke manager, dus het is van belang uiteen te zetten hoe zij hun werk doen en op welke manier er onderscheid gemaakt kan worden tussen verschillende publieke managers. In dit onderzoek wordt ingegaan op organisatorische krimp in de publieke sector, dus de private sector wordt buiten beschouwing gelaten. Allereerst wordt de publieke manager aangehaald. Daarna wordt strategisch management nader toegelicht. Vervolgens wordt er onderscheid gemaakt tussen transactioneel en transformationeel leiderschap, waarna ingegaan wordt op de rol van de publieke manager in een veranderende organisatie. Uiteindelijk biedt dit hoofdstuk antwoord op de tweede theoretische deelvraag: *“Wat is een publieke manager en hoe kan deze zich gedragen binnen een organisatie?”*.

| 29

### 3.1 PUBLIEKE MANAGER

In de loop der tijden is de term ‘publieke manager’ een paraplubegrip geworden. Verschillende soorten actoren uit het publieke domein kunnen onder dit begrip vallen, zoals zorgbestuurders, schoolleiders of financieel managers. Publieke managers zijn personen die zich bezig houden met publiek management. Een definitie hiervan geven Noordegraaf, Geuijen en Meijer (2011): *“Publiek management gaat over het voor elkaar krijgen van dingen in het publieke domein, via en met anderen, en om het beïnvloeden van gemeenschappelijke of collectieve actie.”* (p. 13). Daarnaast wordt er onderscheid gemaakt tussen meer intern management – managen binnen organisaties – en meer extern management – managen van en met andere organisaties. In dit onderzoek ligt de focus op publieke managers die zich bezig houden met meer intern publiek management. Daarnaast kunnen er meerdere soorten managers onderscheiden worden. Zo is er de bestuurder die eindverantwoordelijk is, lijn- of stafmanagers op verschillende niveaus of projectleiders die opereren buiten de lijn-/stafhiërarchie (Noordegraaf et al., 2011).

### 3.2 STRATEGISCH MANAGEMENT

Organisatorische krimp is sterk verbonden met strategisch management (Swayne et al., 2012). Door een organisatie strategisch te managen kan het verloop van organisatorische krimp versoepeld worden. Volgens De Rycke (2015) wordt binnen strategisch management vaak het volgende proces doorlopen (p. 62):

1. Het formuleren van de missie;
2. het uitvoeren van een strategische analyse;
3. het maken van strategische keuzes;
4. het implementeren van de gemaakte keuzes; en
5. het controleren van de resultaten.

Bij het formuleren van de missie wordt vastgesteld wat het doel is, wie hiervoor verantwoordelijk is en welke middelen hiervoor nodig zijn (De Rycke, 2015, p. 65-104). De criteria waaraan de missie moet voldoen, worden aangeduid met SMART, wat staat voor specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden. De missie kan gericht zijn op waarde, een harde strategie of prestatie. Vervolgens wordt er een strategische analyse uitgevoerd wat bestaat uit een product-marktcombinatie, een concurrentieanalyse, een omgevingsonderzoek naar kansen en bedreigingen, een intern onderzoek naar sterkten en zwakten, synergie tussen de interne en externe analyse en een formulering van strategische aandachtspunten. In de derde fase worden alle verzamelde gegevens uit de eerste twee stappen bij elkaar gelegd om strategische keuzes te kunnen maken. Deze keuzes worden gemaakt op basis van het strategisch spanningsveld van willen, moeten en kunnen. Na het maken van strategische keuzes, moeten deze worden geïmplementeerd. Onder implementatie vallen alle vereiste activiteiten voor de daadwerkelijke uitvoering van de gekozen strategieën (De Rycke, 2015, p. 130-157). Problemen die hierbij vaak ondervangen moeten worden zijn: angst, schuld, bedreiging, twijfel, ongemak of onwil. Bij de implementatie is naast een volledige communicatie betrokkenheid van de medewerkers van belang. Om het veranderproces te laten slagen, moet het management aandacht besteden aan de druk om te veranderen, de aanwezigheid van een heldere en gedeelde visie, het vermogen om te veranderen en concrete stappen die tot actie leiden. De laatste stap in het strategisch-managementproces is de evaluatie van alle voorgaande fasen. Bij de evaluatie moet worden gelet op geschiktheid, aanvaardbaarheid en haalbaarheid. In het kader van geschiktheid wordt gekeken of de gekozen strategie rekening houdt met de interne en externe omgeving van de organisatie. Om vast te stellen of de gekozen strategie aanvaardbaar is, moet gekeken worden naar de mogelijke gevolgen van de gekozen strategie voor de prestaties van de organisatie. Voor de haalbaarheid is het gunstig om te achterhalen of de plannen praktisch uitvoerbaar en de middelen beschikbaar zijn.



### 3.3 TRANSACTIONEEL EN TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP

Binnen het organisatorisch management kan er onderscheid worden gemaakt tussen transactioneel en transformationeel leiderschap (Bass, 1985). Transactioneel leiderschap wordt gedefinieerd als het leiderschap waar personeel beloond wordt voor zijn inzet. Transformationeel leiderschap gaat hieraan voorbij door medewerkers te motiveren zich te identificeren met de visie van de leider (Bass, 1985). Een vergelijkbaar onderscheid kan worden gemaakt door de transactionele leider te benoemen als “manager” en de transformationele leider het label “leider” te geven (Zaleznik, 1977). Vanaf nu wordt de benaming van Bass gehanteerd. Zoals weergegeven in Tabel 3.1 zijn er op meerdere fronten duidelijke verschillen waar te nemen.

TABEL 3.1 KARAKTERISTIEKEN TRANSACTIONEEL EN TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP<sup>6</sup>

Transactioneel	Transformationeel
Probleemoplosser en taakvervuller	Voorziet de organisatie van een visie
Reageert op ideeën, onderneemt alleen actie bij opvallendheden	Creëert ideeën, promoot intelligentie
Doelen komen voort uit noodzaak	Doelen komen voort uit verlangen
Iedereen tevreden houden, herkent prestaties	Anderen enthousiasmeren, inspireren en stelt hoge eisen.
Procesgericht	Persoonsgericht
Ontwikkeling door socialisatie	Ontwikkeling door persoonlijk meesterschap

Over het algemeen kan worden vastgesteld dat een transactionele leider een taak vervult en gericht is op het proces. De transactionele leider reageert op gebeurtenissen en vormt aan de hand daarvan doelen uit noodzaak. De transactionele leider doet zijn werk omdat hij dat moet doen. Hij doet het goed en ontwikkelt zich door socialisatie (Bass, 1985; Zaleznik, 1977). Kortom; de transactionele leider *doet de dingen goed*.

De transformationele leider daarentegen is meer gericht op de persoon, zijn medewerkers. Hij wil anderen enthousiasmeren en doelen komen voort uit een gevoel van verlangen. De transformationele leider heeft een visie en creëert ideeën, hij ontwikkelt zich door persoonlijk meesterschap (Bass, 1985; Zaleznik, 1977). Kortom; de transformationele leider *doet de goede dingen*.

<sup>6</sup> Bronnen: Bass, 1985; Zaleznik, 1977

Transformationeel leiderschap wordt door Bass (1985) onderverdeeld in drie categorieën. Met charisma wordt ten eerste onderstreept dat volgers vertrouwen op de leider en zich emotioneel met hem identificeren. De tweede categorie is intellectuele uitdaging, waarbij volgers worden aangemoedigd zich te ontwikkelen. De laatste categorie is de individuele ontwikkeling waarbij de leider taken uitbesteedt aan volgers, zodat de volgers ervan leren.

Over het algemeen wordt transformationeel leiderschap gezien als de betere vorm van leiderschap (Bass, 1991). Vanuit het transactionele perspectief wordt leiderschap gezien als een technische uitvoering, maar het gaat meer om de charismatische en visionaire concepten van leiderschap (O'Reilly & Reed, 1990). Transformationele leiders maken veel gebruik van taal, symbolen en simpelweg hard werk (Sarros & Santora, 2001). Doordat transformationele leiders anderen inspireren, kunnen zij een brug slaan tussen publieke managers die zich in eerste instantie focussen op het uitoefenen van controle en autonome professionals (O'Reilly & Reed, 1990). Transactionele leiders zouden dan ook moeten trachten om de eigenschappen van een transformationele leider aan te leren (Bass, 1991).

### 3.4 ROL PUBLIEKE MANAGER BIJ VERANDERING

Om goed om te kunnen gaan met snelle en complexe veranderingen, is transformationeel leiderschap gewenst (Eisenbach, Watson en Pillai, 1999; Swayne et al., 2012, p. 5). Uit bovenstaande paragraaf blijkt dat transformationele managers flexibeler zijn dan transactionele managers. Om deze reden wordt verondersteld dat transformationele managers eerder inspelen op het proces van organisatorische krimp zoals weergegeven in Figuur 2.1, dus dat zij de schade beter kunnen beperken dan een transactionele manager. Onderzoek wijst uit dat transformationele leiders het veranderproces ingaan in verschillende stappen. Eerst wordt de noodzaak van de verandering herkend, vervolgens wordt er een nieuwe visie gecreëerd en uiteindelijk wordt de verandering geïnstitutionaliseerd (Tichy & Devanna, 1990).

Publieke managers hebben de taak om met veranderingen een nieuw begin te creëren, maar ook om succeskansen te vergroten, nieuwe uitdagingen te bieden voor werknemers en nieuwe hoop voor cliënten te bieden (Swayne et al., 2012, p. 6). Dit begint met de beschikbaarheid van de benodigde middelen en een planning voor een duurzame verandering (Redfern & Christian, 2002). Om een succesvolle verandering te behalen moet de publieke manager daarnaast aandacht besteden aan twee categorieën: draagvlak en aandacht voor het individu.

Ten eerste is draagvlak een aandachtspunt van publieke managers. Als de noodzaak voor verandering opgemerkt is, moet de publieke manager een aantrekkelijke toekomstvisie opstellen (Eisenbach, et al., 1999). Om voldoende draagvlak te creëren moet een dergelijke visie voorzien in zowel een strategische als een motiverende component. Het is van belang dat de visie de volgers aanspreekt, om onrust te voorkomen. De publieke manager is ervoor verantwoordelijk dat de visie gesteund wordt door personeel en stakeholders. Personeel moet begrijpen wat er van hen verwacht wordt en het hiermee eens zijn (Redfern & Christian, 2002). Daarnaast is het belangrijk dat personeel gemotiveerd is om deel te nemen aan de verandering, hiervoor zijn een aantal manieren denkbaar. De publieke manager kan allereerst zijn charisma gebruiken om zo veel mogelijk medewerkers van de organisatie te betrekken bij de verandering (Bass, 1996). Ook is voldoende communicatie van belang om geruchten te voorkomen en medewerkers voor te bereiden op gebeurtenissen van de komende tijd (Daft, 2010, p. 360). Verder kan personeel gemotiveerd worden door uitdagende doelen te stellen, waardoor zij intellectueel gestimuleerd worden om de reguliere gang van zaken te herzien (Eisenbach et al., 1999). Op die manier worden medewerkers betrokken bij de verandering en werken zij hieraan mee, waardoor het proces soepeler verloopt.

Ten tweede zijn aandacht voor individuele ontwikkeling en de mogelijkheid en wil tot het bieden van intellectuele ontwikkeling cruciaal voor leiders die te maken krijgen met een veranderende organisatie (Bass, 1996, Eisenbach et al., 1999). Zo is het van belang dat het personeel de juiste training en voorbereiding krijgt (Redfern & Christian, 2002). Ook draagt de publieke manager zorg voor de achterblijvers, door zich te ontfermen over de slachtoffers. Op deze manier zien achterblijvers dat de organisatie om vertrokken collega's geeft, wat bijdraagt aan een positieve ommekeer binnen de organisatie (Daft, 2012). Als laatste hebben de achterblijvers begeleiding nodig bij de omgang met hun emoties. Onderzoek wijst uit dat zij zich schuldig, boos, verward of verdrietig kunnen voelen na afscheid van een collega. Daarnaast bestaat er angst voor de eigen baan, wat ook stressverhogend werkt (Daft, 2010, p. 360).

### 3.5 CONCLUSIE

*Wat is een publieke manager en hoe kan deze zich gedragen binnen een organisatie?*

De publieke manager houdt zich bezig met publiek management, in dit geval intern. Er zijn verschillende niveaus van publieke managers, waaronder bestuurders, lijn- of stafmanagers en projectleiders. Strategisch management is van belang om een verandering te doen slagen en staat in relatie tot de omgeving van de organisatie. Binnen strategisch management bestaat een veel voorkomend proces wat begint met het formuleren van een missie. Daarnaast worden er een strategische analyse uitgevoerd, strategische keuzes gemaakt en geïmplementeerd en de resultaten gecontroleerd.

Een publieke manager kan een transactioneel of transformationeel leider zijn. De transactionele leider vervult zijn taak en reageert op gebeurtenissen. Hij doet zijn werk omdat hij het moet doen en hij doet het goed. Een transformationele leider is gericht op zijn medewerkers en wil anderen enthousiasmeren. Doelen komen voort uit verlangen en de transformationeel leider heeft een visie. Een organisatie in krimp is het meest gebaat als die wordt gemanaged door een transformationeel leider.

De publieke manager kan veranderingen op een positieve manier beïnvloeden door de benodigde middelen beschikbaar te stellen en een plan voor een duurzame verandering te hebben. Daarnaast moet de publieke manager transformationele eigenschappen inzetten om draagvlak te creëren en aandacht te besteden aan het individu. Draagvlak ontstaat door goede communicatie waardoor medewerkers de verandering begrijpen en weten wat er van hen verwacht wordt. Ook wordt personeel gemotiveerd om deel te nemen aan de verandering door uitdagende doelen te stellen. Hierbij speelt het charisma van de publieke manager een grote rol. Daarnaast bespoedigt de publieke manager de verandering door aandacht te besteden aan het individu. Het personeel moet bijvoorbeeld op de juiste manier getraind en voorbereid worden. Ook is het belangrijk dat slachtoffers nazorg krijgen, omdat dit de werkhouding van achterblijvers positief beïnvloedt.

## 4 COPINGSMECHANISMEN

---

Wanneer vastgesteld is met welk type organisatorische krimp (erosie, samentrekking, ontbinding of ineenstorting) de organisatie te maken heeft, kan worden bekeken of hier op een juiste manier mee omgegaan wordt. In dit hoofdstuk worden functie gerelateerde copingsmechanismen en copingsmechanismen op persoonlijk gebied besproken. In dit hoofdstuk wordt het antwoord op de derde theoretische deelvraag duidelijk: *“Wat is er in de literatuur bekend over coping met organisatorische krimp?”*.

| 35

Onder coping in het algemeen vallen de cognitieve, emotionele en gedragsinspanningen van een individu om om te gaan met externe en interne eisen die worden ervaren als belastend (Lazarus en Folkman, 1984, p. 141; De Vries & Balazs, 1996). In dit hoofdstuk wordt onderscheid gemaakt tussen functie gerelateerde en persoonlijke coping. Onder functie gerelateerde coping wordt alle coping verstaan die de persoon doet in de rol van publieke manager. Het doel hiervan is de organisatie op een juiste manier te leiden. Deze vorm van coping heeft voornamelijk invloed op de organisatie en het welzijn van de medewerkers. Persoonlijke coping omvat alle coping die de persoon doet in de privésfeer met het eigen welzijn als voornaamste doel. Dit heeft voornamelijk invloed op de publieke manager zelf.

### 4.1 FUNCTIE GERELATEERDE COPING

Binnen functie gerelateerde coping wordt onderscheid gemaakt tussen strategieën en tactieken. Binnen de strategieën bestaan algemene strategieën, strategieën gericht op ontslagen en strategieën betreffende conflicten. Een tactiek is de manier waarop de strategie (het plan) uitgevoerd wordt.

#### 4.1.1 STRATEGIEËN

##### ALGEMEEN

De publieke manager heeft invloed op de uiting van de krimp binnen de organisatie (Carmeli & Sheaffer, 2009). Publieke organisaties zijn echter verbonden aan een specifieke missie en kunnen daardoor niet gemakkelijk verliesgevende diensten verminderen of winstgevende markten uitbreiden (Levine, 1978). Om deze reden worden er binnen publieke organisaties andere strategieën toegepast dan in de private sector. Er zijn in de literatuur verschillende strategieën bekend om de organisatie te redden na organisatorische krimp (Lohrke, Bedeian en Palmer 2004; Morrow, Sirmon, Hit en Holcomb, 2007). Veel gebruikte

algemene strategieën bij decline zijn het sluiten van faciliteiten, het reduceren van omvang en kwaliteit van publieke dienstverlening, het verlagen van secundaire arbeidsvoorwaarden en het verlagen van het onderhoudsniveau (Overmans & Noordegraaf, 2014). Het management focust vaak op specifieke problemen in plaats van de organisatorische context die de problemen veroorzaakt (Quinlan, 2007).

In het kader van het model zoals weergegeven in Tabel 2.1 kan gekozen worden om een aanvallende, verdedigende, creërende of vervangende strategie toe te passen. Dit zijn domeingerichte strategieën, wat inhoudt dat de strategie wordt toegepast op het domein van de organisatie (Cameron & Zammuto, 1983). In hoofdstuk 2 werd geconcludeerd dat er sprake is van erosie of ontbinding. In het geval van erosie zou er sprake moeten zijn van een aanvallende strategie. Hierbij wordt het huidige domein van de organisatie uitgebreid. Deze strategie doelt op organisatorische vrijheid. Bij ontbinding wordt een creërende strategie aanbevolen, welke berust op het diverser maken en aanvullen van het huidige domein met andere domeinen (Cameron & Zammuto, 1983).

Een krimpende organisatie kan middels een ommekeer terug in groei komen. Om de organisatie een ommekeer te kunnen bieden, zijn er drie eigenschappen nodig bij het topmanagement: bewustzijn, motivatie en bekwaamheid (Lohrke et al., 2004). Organisatorisch herstel wordt op meerdere manieren bewerkstelligd. Ten eerste door het aanvullen van de bestaande voorraad met nieuwe producten, processen of technologieën. Daarnaast door samen te voegen met een andere organisatie of het verwerven van sponsoring. Ook door bestaande middelen op een andere manier te gebruiken, kan organisatorisch herstel worden bevorderd (Morrow et al., 2007).

#### ONTSLAGEN

Een groot en intensief onderdeel van organisatorische krimp is het ontslaan van medewerkers. In plaats van medewerkers massaal te ontslaan of aan te moedigen om met vervroegd pensioen te gaan zoals vroeger gebeurde, is het in het belang van de toekomst van de organisatie beter om nauwkeurig een aantal sleutelmedewerkers te identificeren en de nieuwe organisatie daar omheen opnieuw op te bouwen (De Vries & Balazs, 1996). Dit voorkomt dat de organisatie instort en er later dure maatregelen getroffen moeten worden om ontslagen medewerkers terug aan te nemen.

Het effect van ontslagen op de moraal van blijvende medewerkers, is afhankelijk van de snelheid waarin het proces plaatsvindt. Mensen hebben een lage tolerantie voor

onzekerheid, wat een negatieve uitwerking heeft op de prestaties van de organisatie. Als de medewerker te lang in onzekerheid verkeert door een mogelijkheid op ontslag, resulteert dat in een atmosfeer van angst en paranoia wat uiteindelijk leidt tot een verminderde productiviteit (De Vries & Balazs, 1996). Het is dus gunstig voor de organisatie als het krimpproces niet te lang duurt.

Uit onderzoek blijkt dat managers de communicatie met medewerkers in een situatie van organisatorische krimp vaak verminderen. Dit komt onder anderen door een toegenomen druk en de taak te moeten omgaan met dilemma's (De Vries & Balazs, 1996). Daarnaast is er een groep publieke managers die bang is voor de eigen en de medewerkers' emoties. Zij zien communicatie als nutteloos en trekken zich terug van het personeel. Dit heeft een dalend vertrouwen vanuit de medewerkers tot gevolg. Een andere reden van ondermaatse communicatie, is angst om schade toe te richten in de moraal of productiviteit van de medewerkers. Uit voorgaande blijkt echter dat het gebrek aan realistische informatie de meeste schade aanricht binnen de organisatie. Door beschikbaar te zijn en interactie te bewerkstelligen met personeel is het management in een positie om medewerkers gerust te stellen door de situatie te verhelderen en eerlijk en open te zijn over de consequenties (De Vries & Balazs, 1996).

#### CONFLICTEN

Als gevolg van organisatorische krimp ontstaan er conflicten (Cameron & Zammuto, 1983). In deze paragraaf komt aan bod welk soort conflict er ontstaat – afhankelijk van het type organisatorische krimp. Ook wordt behandeld welke relaties de publieke manager het beste kan aangaan om op een goede manier om te gaan met dit conflict.

Bij erosie ontstaan conflicten als gevolg van stagnatie. De afname van middelen maakt dat er onenigheid ontstaat over wie het minst krijgt. Hoewel de publieke manager onder druk wordt gezet om meer te centraliseren, kan er een raadgevende managerrelatie behouden worden. Het organisatorisch overleven wordt namelijk niet direct bedreigd, dus er is tijd om alternatieven te overwegen om een kans op een ommekeer te vergroten (Cameron & Zammuto, 1983).

Als de organisatie dreigt te ontbinden, ontstaan er conflicten door meningsverschillen over de nieuwe richting die de organisatie moet kiezen om te overleven. Zoals in een politiek proces, ontstaan er coalities van variabele alternatieven voor verandering. Er is ruimte voor

een opwaartse informatiestroom van medewerker naar publieke manager, omdat de ontbinding langzaam verloopt (Cameron & Zammuto, 1983).

#### 4.1.2 TACTIEKEN

Naast strategieën zet de publieke manager tactieken in om het bestaansrecht van de organisatie te beschermen. De publieke manager kan een proactieve, reactieve, voorschrijvende of experimentele tactiek toepassen (Cameron & Zammuto, 1983). Middels een proactieve tactiek probeert de publieke manager te anticiperen op gebeurtenissen in de omgeving. Deze tactiek omvat een aanvallende invoering van veranderingen. Reactieve tactieken worden gebruikt als directe reactie op organisatorische krimp, dus er wordt niet afgewacht totdat de organisatorische krimp ook daadwerkelijk plaatsvindt. Een voorschrijvende tactiek refereert naar het implementeren van nieuwe soorten managementgedrag. Experimentele tactieken worden ingezet als er geen duidelijk alternatief beschikbaar is. Deze tactiek wordt ingezet middels trial-and-error. Er wordt binnen een experimentele tactiek actie ondernomen op basis van veronderstelde informatie zonder deze informatie te controleren op juistheid (Cameron & Zammuto, 1983). Zoals weergegeven in Tabel 2.1 zijn deze tactieken gekoppeld aan de verschillende typen organisatorische krimp. Bij erosie hoort een proactieve tactiek en in het geval van ontbinding zou een voorschrijvende tactiek ingezet moeten worden.

## 4.2 PERSOONLIJKE COPING

### 4.2.1 STRESS

Organisatorische krimp levert stress op voor publieke managers en medewerkers (De Vries & Balazs, 1996; Whetten, 1980). In de afgelopen decennia is gebleken dat werkstress een negatief effect heeft op meerdere organisatorische waarden (Bhagat, Krishnan, Nelson, Moustafa, Ford & Billing, 2010). Om deze stress te verlagen, is het noodzakelijk dat publieke managers op persoonlijk vlak goed omgaan met organisatorische krimp. Omdat er relatief weinig bekend is in de literatuur over persoonlijke coping met organisatorische krimp, wordt in deze paragraaf persoonlijke coping met stress beschreven.

Lazarus en Folkman (1984) hebben stress gedefinieerd als: *“een relatie tussen de persoon en de omgeving die door de persoon wordt beoordeeld als belastend of voorbijstrevend aan zijn of haar middelen, waarbij het welzijn in gevaar wordt gebracht”* (p. 21). In andere woorden is stress een conditie waarin de persoon een psychische of lichamelijke druk voelt door invloeden vanuit

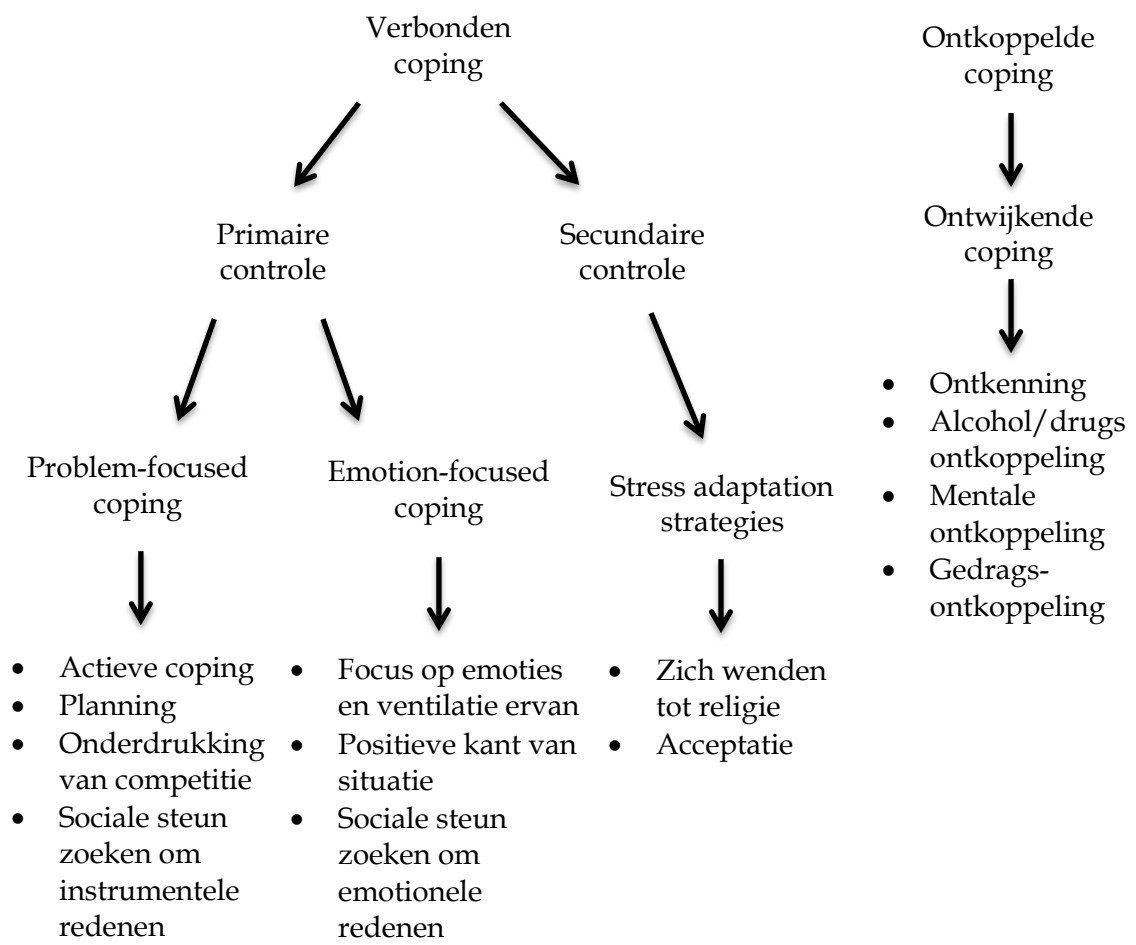


de omgeving. Een persoon beoordeelt in hoeverre hij een situatie als stressvol ervaart. Er zijn twee manieren om de relatie tussen persoon en omgeving te beoordelen: primaire en secundaire beoordeling, deze kunnen tegelijkertijd plaatsvinden (Lazarus & Folkman, 1984). Bij de primaire beoordeling wordt de situatie benoemd als onbelangrijk, onschuldig of stressvol. In het geval van een secundaire beoordeling wordt bepaald welke opties de persoon heeft om met de situatie om te gaan. Zoals eerder aangegeven is coping het constant veranderen van cognitieve en gedragsinspanning om specifieke interne en/of externe eisen die als belastend worden gezien te managen (Lazarus & Folkman, 1984, p. 141); De Vries & Balazs, 1996). Onderdeel hiervan is het beoordelen van de mate waarin deze interne en/of externe eisen als belastend worden ervaren. In hoeverre iemand een situatie als stressvol beschouwt, hangt - naast de mate van bedreiging van het fysieke en psychosociale welzijn - af van zijn cognitieve mogelijkheden (Bhagat, et al., 2010).

#### 4.2.2 COPINGSMODELLEN

##### VERBONDEN EN ONTKOPPELDE COPING

Door de tijd heen zijn er in de literatuur meer dan honderd verschillende copingsmodellen ontwikkeld (Patterson, 2014). Om deze modellen te categoriseren, hebben Connor-Smith en Flaschbart (2007) hier een hiërarchische structuur in ontwikkeld, zoals weergegeven in Figuur 4.1. Eerst wordt er onderscheid gemaakt tussen twee hoofdcategorieën: verbonden en ontkoppelde coping (Patterson, 2014). Onder de eerste vallen alle vormen van coping om de oorzaak van de stress actief op te lossen. De tweede omvat strategieën zoals ontkenning, die gericht zijn op het actief of passief ontwijken van de oorzaak of gevoelens die het gevolg hiervan zijn (Carver, Scheier & Weintraub, 1989; Patterson, 2014). Onder deze laatste vallen vier vormen, te weten alcohol- of drugsgebruik, ontkenning, mentale afleiding en gedragsontkoppeling. Ten eerste wordt alcohol of drugs gebruikt om afleiding te zoeken van het probleem. Ook kan men het probleem ontwijken door te ontkennen dat de situatie zich voordoet. Mentale afleiding houdt in dat het individu deel gaat nemen aan andere activiteiten om niet te hoeven denken aan de stressvolle situatie. Gedragsontkoppeling houdt ten slotte in dat de persoon in kwestie opgeeft.



FIGUUR 4.1 HIËRARCHISCHE STRUCTUUR COPINGSMECHANISMEN<sup>7</sup>

PRIMAIRE EN SECUNDAIRE CONTROLE

Binnen verbonden coping kan vervolgens onderscheid worden gemaakt tussen coping met primaire of secundaire controle (Patterson, 2014). Onder primaire controle vallen strategieën die gericht zijn op concrete handelingen om het probleem op te lossen. Deze wordt verder onderverdeeld in problem-focused en emotion-focused coping, waarop later ingegaan wordt. Secundaire controle houdt in dat de persoon zich aanpast aan de stress, bijvoorbeeld door de situatie te accepteren zoals die is of zich te wenden tot religie.

EMOTION- EN PROBLEM FOCUSED COPING

Binnen de primaire controle zijn er twee algemene definities waarmee de relatie tussen organisatorische stress en psychologische spanning wordt beschreven; problem-focused en emotion-focused coping (Bhagat, et al., 2010).

Als de focus ligt op het beheersen van het verdriet dat gepaard gaat met de stressbeleving, is er sprake van emotion-focused coping (Lazarus, 2000; Lazarus & Folkman, 1984). Emotion-

<sup>7</sup> Bronnen: Bhagat, et al., 2010; Patterson, 2014

focused coping is gericht op het managen van emoties die voortkomen uit de situatie, in plaats van dat er wordt ingespeeld op de situatie zelf (Carroll, 2013). Binnen deze vorm van coping wordt sociale steun gezocht om te kunnen praten over de eigen gevoelens. Daarnaast ligt de focus op emoties en het ventileren daarvan. Ten slotte wordt er gezocht naar een positieve kant van de situatie (Bhagat, et al., 2010; Patterson, 2014).

Problem-focused coping wordt gedefinieerd als een proactieve inzet om de situatie te beheersen (Lazarus, 2000; Lazarus & Folkman, 1984). Problem-focused coping werkt het beste als de persoon invloed heeft op de bron van de stress (Carroll, 2013). Deze vorm van coping houdt in dat er direct actie wordt ondernomen en dat er een plan wordt opgesteld waarmee het probleem opgelost moet worden. Daarnaast worden andere activiteiten en gedachten opzij gezet, zodat alle aandacht naar het oplossen van het probleem kan gaan. Ten slotte wordt er advies ingewonnen om het probleem op te lossen (Bhagat, et al., 2010; Patterson, 2014).

Emotion-focused en problem-focused coping sluiten elkaar niet uit en worden vaak tegelijkertijd door een individu gebruikt (Carroll, 2013). De een kan de ander zelfs faciliteren (Patterson, 2014), bijvoorbeeld als problem-focused coping het probleem oplost en de emotionele schade hierdoor minimaliseert.

## 4.3 CONCLUSIE

*Wat is er in de literatuur bekend over coping met organisatorische krimp?*

### 4.3.1 FUNCTIE GERELATEERDE COPING

Er zijn verschillende strategieën mogelijk om de organisatie te managen tijdens organisatorische krimp. Specifiek voor erosie of ontbinding wordt respectievelijk een domein aanvallende of domein creërende strategie aanbevolen. Bij het topmanagement zijn bewustzijn, motivatie en bekwaamheid gewenst om een ommekeer van de organisatie te bewerkstelligen.

Om de aangerichte schade door ontslagen zo klein mogelijk te houden, moet er goed nagedacht worden over de krachten van verschillende medewerkers. Hierbij is het gunstig als het proces zo snel mogelijk verloopt om een verminderde productiviteit te voorkomen. Ten slotte moet in de tijdsperiode dat er ontslagen vallen binnen een organisatie de publieke manager de communicatie met de medewerkers niet laten verslappen.

Als er bij een organisatie in erosie conflicten ontstaan over wie het minst krijgt door een afname van de middelen, kan dit worden bedwongen door een raadgevende managerrelatie te onderhouden. Bij ontbinding ontstaan er conflicten door meningsverschillen over de nieuwe richting van de organisatie. Dit kan worden opgelost door inbreng van medewerkers te vragen middels het vormen van coalities.

De publieke manager kan ten slotte verschillende tactieken toepassen om de organisatie te beschermen. Varianten hierin zijn de proactieve, de reactieve, de voorschrijvende en de experimentele tactiek. Als er erosie of ontbinding plaatsvindt, wordt respectievelijk een proactieve en een voorschrijvende tactiek aanbevolen.

#### 4.3.2 PERSOONLIJKE COPING

Organisatorische krimp levert stress op voor alle betrokkenen en dat heeft een negatieve invloed op de organisatie. Om deze reden moet de publieke manager op persoonlijk vlak goed omgaan met organisatorische krimp. Er zijn verschillende copingsmodellen denkbaar, welke onderverdeeld kunnen worden in verbonden en ontkoppelde coping. Ontkoppelde coping houdt in dat de situatie ontweken wordt door ontkenning of het zoeken van afleiding. Verbonden coping omvat de vormen van coping die de oorzaak actief proberen op te lossen. Deze is onder te verdelen in primaire en secundaire controle, respectievelijk concrete handelingen en aanpassing aan de situatie.

Onder coping met primaire controle vallen vervolgens emotion- en problem-focused coping. Bij emotion-focused coping richt de publieke manager zich op de emoties die voortkomen uit de situatie. Bij problem-focused coping gaat aandacht naar de situatie en de beheersing hiervan. Beide vormen van coping kunnen naast elkaar gebruikt worden en elkaar aanvullen.

## 5 METHODIEK

---

Zoals beschreven in hoofdstuk 1 is het doel van dit onderzoek om antwoord te geven op de hoofdvraag: *“Hoe gaan publieke managers om met organisatorische krimp?”*. Dit hoofdstuk geeft weer hoe dit doel bereikt wordt. Eerst wordt de gebruikte onderzoeksmethode verantwoord. Vervolgens wordt aandacht besteed aan de operationalisatie die voortkomt uit de theorie. Daarna komt de aanpak betreffende de analyse aan bod. Ten slotte worden mogelijke valkuilen met betrekking tot validiteit en betrouwbaarheid beschreven.

| 43

### 5.1 VERANTWOORDING ONDERZOEKSMETHODE

#### 5.1.1 SEMI-GESTRUCTUREERDE INTERVIEWS

Er is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd waarin bij publieke managers van beide typen organisaties semi-gestructureerde interviews zijn afgenomen. Het is van belang voor het onderzoek dat ervaringen, interpretaties en gevoelens beschreven worden en waar mogelijk verklaard. Ook is inzicht in het perspectief van respondenten nodig om de doelstelling te behalen. Dit is met een kwalitatief onderzoek bewerkstelligd (Boeije, 2010).

De data werd verzameld door semi-gestructureerde interviews af te nemen. Hiervoor is gekozen omdat interviews een geschikt middel zijn om informatie te verzamelen over opvattingen en houdingen van respondenten ten opzichte van het onderzoeksonderwerp (Van Thiel, 2010). De interviews zijn in semi-gestructureerde vorm afgenomen omdat hiermee de vereiste onderwerpen voor het onderzoek aan bod komen, maar er wel ruimte blijft voor de respondent om eigen ervaringen te delen.

Aan de hand van de theorie is een topiclijst opgesteld waarmee een zo volledig mogelijk beeld werd waargenomen van het verhaal van de manager. Deze is te vinden in appendix A. De respondenten werd van te voren verteld dat de topiclijst diende als globale structuur, dus dat eigen inbreng gewaardeerd werd. Alle interviews hebben – op één interview na – 1 uur geduurd en hebben op verschillende locaties plaatsgevonden: op de werkplek van de respondent of in een openbare ruimte, zoals een restaurant. De interviews zijn met toestemming van de respondent opgenomen met een spraakrecorder en later uitgewerkt tot een transcript. Als het gespreksonderwerp afweek van het onderwerp van het onderzoek, is er soms gekozen om dit gedeelte niet te transcriberen.

### 5.1.2 SELECTIE RESPONDENTEN

Respondenten zijn geworven bij verzorgingshuizen en sociale werkplaatsen in Midden-Nederland. Dit is gedaan door geschikte organisaties telefonisch te benaderen en te vragen naar de publieke manager die werkt met de organisatorische krimp. Doordat managers in een krimpende organisatie in een drukke tijd verkeren, bleek het lastig om genoeg respondenten te vinden. Daarom is er na afloop van een gesprek gevraagd of er wellicht collega's of bekenden waren die ook geïnteresseerd waren om een interview te geven. Door deze werkwijze zijn er uiteindelijk genoeg respondenten gevonden. Het is belangrijk dat organisatorische krimp niet enkel vanuit het topmanagement wordt bekeken (Whetten, 1980), dus er zijn managers van verschillende niveaus benaderd voor deelname aan het onderzoek.

**TABEL 5.1 RESPONDENTEN**

<b>Verzorgingshuis</b>	<b>Sociale werkplaats</b>
Teamleider met interim-taken krimp	HR-manager
Facilitair manager	HR-manager
Facilitair manager	Manager beschut werk en re-integratie
Locatie manager	Manager arbeidsintegratie
Bestuurder	Beleidsadviseur Participatiewet en lid MT
Bestuurder	

De resultaten zijn gebaseerd op elf semi-gestructureerde interviews met managers van verschillende niveaus, zoals weergegeven in Tabel 5.1. Onder de respondenten waren zeven vrouwelijke en vier mannelijke managers. Hiervan zijn er zes werkzaam bij een verzorgingshuis en vijf bij een sociale werkplaats. Negen van de geïnterviewde managers zijn werkzaam bij een organisatie in de regio tussen Utrecht en Arnhem in Nederland. Twee managers zijn werkzaam bij een organisatie in Zuid-Holland. Er zijn bij de verzorgingshuizen interviews afgenomen met een teamleider met interim-taken gericht op krimp, twee facilitair managers, een locatiemanager en twee bestuurders. Bij de sociale werkplaatsen is gesproken met twee HR-managers, een manager beschut werk en re-integratie, een manager arbeidsintegratie en een beleidsadviseur gericht op de Participatiewet en lid van het managementteam. Hiermee worden alle managementniveaus zoals weergegeven in paragraaf 3.1 ondervangen.

## 5.2 OPERATIONALISATIE

Middels de operationalisatie zijn de begrippen vanuit de theorie waarneembaar gemaakt (Van Thiel, 2010, p. 54). Bij kwalitatief onderzoek worden de te onderzoeken data middels operationalisatie niet echt meetbaar gemaakt, want de data bestaan niet uit numerieke gegevens. Deze operationalisatie werd ingezet om een model of analyse instrument te ontwerpen waarmee de gegevens konden worden bekeken en geanalyseerd. Voor de volledigheid worden in dit onderdeel de theoretische concepten en indicatoren gerangschikt.

### 5.2.1 KERNCONCEPTEN

Gebaseerd op de literatuurstudie, komen in dit onderzoek drie kernconcepten aan bod die de basis vormen voor het onderzoek: het krimpproces, de manager en coping.

#### ORGANISATORISCHE KRIMP

De gebruikte definitie voor het kernconcept 'organisatorische krimp' luidt als volgt: *“een conditie waarin zich een substantiële, absolute afname in een organisaties hulpbronnen voordoet over een gespecificeerde tijdsperiode”* (Cameron, 1987a). Organisatorische krimp is het gevolg van de transitie. In dit onderzoek wordt het type krimp gecategoriseerd middels de oorzaak, het speelveld, het gedrag van de niche en de continuïteit van de veranderende organisatie en omgeving.

#### PUBLIEKE MANAGER

Het tweede kernconcept is 'publieke manager'. Hieronder valt de vraag of er sprake is van transactioneel of transformationeel leiderschap. Daarnaast kan de publieke manager verschillende rollen aannemen bij verandering. Deze tweede doelt op welke rol een publieke manager speelt binnen een krimpende organisatie.

#### COPING

Het derde kernconcept is 'coping'. Naast een onderscheid tussen problem-focused en emotion-focused coping, is hier de vraag hoe de manager op professioneel en persoonlijk vlak invulling geeft aan zijn rol. Onder dit kernconcept vallen de relatie tussen manager en personeel, de houding die de manager aanneemt bij conflicten, de gebruikte tactieken en de gevoerde strategie.

De vraagstelling is erop gestoeld duidelijkheid te bieden over coping met organisatorische krimp door publieke managers. Binnen de kernconcepten ligt de focus dus op krimp, de manager en coping en welke factoren de relatie tussen deze beïnvloeden.

## 5.2.2 INDICATOREN

Om deze drie kernconcepten waarneembaar te maken, kunnen ze worden onderverdeeld in enkele indicatoren. In Tabel 5.2 zijn de indicatoren van het krimpproces uiteengezet. Deze operationalisatie vloeit voort uit de bevindingen in het theoretisch kader van dit onderzoek.

**TABEL 5.2 OPERATIONALISATIE**

Kernconcept	Concept	Indicator
<b>Organisatorische krimp</b>	Oorzaak	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intern</li> <li>▪ Extern</li> </ul>
	Gedrag niche	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Krimpt</li> <li>▪ Verschuift</li> </ul>
	Continuïteit verandering	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Geleidelijke verandering               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Organisatie zag verandering aankomen</li> <li>○ Consequenties stapelen langzaam op</li> </ul> </li> <li>▪ Plotselinge verandering               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Verandering kwam onverwachts</li> <li>○ Consequenties komen allemaal tegelijk</li> </ul> </li> </ul>
<b>Publieke manager</b>	Transactioneel leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vervult taken zoals gevraagd</li> <li>▪ Reageert op ideeën</li> <li>▪ Doelen komen voort uit noodzaak</li> <li>▪ Herkent prestaties en handelt daarnaar</li> <li>▪ Procesgericht</li> <li>▪ Ontwikkeling door socialisatie</li> </ul>
	Transformationeel leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Voorziet organisatie van visie</li> <li>▪ Creëert ideeën</li> <li>▪ Doelen komen voort uit verlangen</li> <li>▪ Stelt uitdagende doelen</li> <li>▪ Inspireert en stelt hoge eisen</li> <li>▪ Persoonsgericht</li> <li>▪ Ontwikkeling door persoonlijk meesterschap</li> <li>▪ Biedt ruimte voor individuele ontwikkeling</li> <li>▪ Biedt mogelijkheid voor intellectuele uitdaging</li> <li>▪ Heeft charisma</li> <li>▪ Vindt goede communicatie belangrijk</li> <li>▪ Biedt nazorg voor degenen die ontslagen worden</li> </ul>
<b>Coping</b>	Gevoerde strategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uitbreiding huidige domein organisatie</li> <li>▪ Creëren organisatorische vrijheid</li> <li>▪ Verkleinen domein</li> <li>▪ Beschermen hoofddomein</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diverser maken en aanvullen huidige domein met beschermde domeinen</li> <li>▪ Huidige domein wordt volledig vervangen met andere bestaande domeinen</li> </ul>
Conflict	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oorzaak is verdeling van middelen</li> <li>▪ Oorzaak is gevoelde dreiging voor bestaan organisatie</li> <li>▪ Oorzaak is meningsverschil over te kiezen richting</li> <li>▪ Oorzaak is verwarring over te volgen pad</li> </ul>
Gebruikte tactiek	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manager probeert te anticiperen op omgeving</li> <li>▪ Veranderingen worden agressief en aanvallend ingevoerd</li> <li>▪ Er wordt niet afgewacht totdat de krimp plaatsvindt</li> <li>▪ Instrumentele activiteiten worden gebruikt om nieuw managementgedrag te introduceren</li> <li>▪ Er is geen duidelijk alternatief beschikbaar</li> <li>▪ Trial-and-error wordt ingezet</li> <li>▪ Actie op basis van veronderstelde informatie zonder te controleren</li> </ul>
Problem-focused coping	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zet zich proactief in om situatie te beheersen</li> <li>▪ Zoekt advies bij anderen</li> <li>▪ Probeert alert te blijven bij organiseren en plannen</li> <li>▪ Praat met anderen om oplossing te vinden</li> </ul>
Emotion-focused coping	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zet zich in om verdriet te beheersen</li> <li>▪ Proberen moeilijkheden te negeren</li> <li>▪ Zoeken naar goede dingen in de baan</li> <li>▪ Herinnert zichzelf eraan niet van streek te raken</li> <li>▪ Vergelijkt zichzelf met anderen</li> </ul>

De voorgenoemde kernconcepten en indicatoren zijn gebruikt bij het opstellen van een gedegen topiclijst. Daarnaast werden dezen ingezet tijdens de codering en analyse van de interviews.

### 5.3 DATA-ANALYSE

Na het afnemen van de interviews zijn deze woordelijk getranscribeerd. De transcripten zijn half-open, axiaal en selectief gecodeerd, waardoor belangrijke thema's zichtbaar werden. Er is een deductieve onderzoeksopzet gebruikt, dus er is niet met een volledig open blik gecodeerd worden. Sommige codes zijn afgeleid uit de literatuur, anderen zijn tijdens het coderen benoemd. Tijdens de axiale codering werd duidelijk welke thema's aanwezig waren en tijdens de selectieve codering zijn de data verklaard. De codeboom die het resultaat is van de codering is te vinden in appendix B.

Na de data-analyse werd duidelijk dat meerdere factoren uit de theorie niet zo zwart-wit zijn als in de literatuur werd geschetst. Om deze reden is ervoor gekozen om in de resultatensectie gebruik te maken van visueel analoge schalen. Zo wordt het resultaat gevisualiseerd en kan een vollediger beeld geschetst worden van de resultaten.

In sommige citaten worden namen genoemd van de respondenten zelf. In het kader van anonimiteit zijn gebruikte namen in de resultatensectie gefingeerd. De resultaten van de interviews zijn uiteindelijk vergeleken met de resultaten uit de literatuur.

### 5.4 VALIDITEIT EN BETROUWBAARHEID

Validiteit en betrouwbaarheid spelen een grote rol in wetenschappelijk onderzoek (Van Thiel, 2010). Om deze reden is er voorafgaand aan het onderzoek nagedacht over mogelijke valkuilen met betrekking tot de validiteit en betrouwbaarheid. De nadruk ligt in deze paragraaf op deze valkuilen en welke handelingen worden verricht om de validiteit en betrouwbaarheid zo veel mogelijk te waarborgen.

#### 5.4.1 INTERNE EN EXTERNE VALIDITEIT

De interne validiteit van het onderzoek werd op drie manieren gewaarborgd. Ten eerste is - om sociaal wenselijke resultaten te voorkomen - voorafgaand aan elk interview de anonimiteit benadrukt. Op deze manier hadden de respondenten de vrijheid om te spreken. Ten tweede is er gebruik gemaakt van open interviews, waardoor respondenten de eigen visie over het onderwerp duidelijk naar voren kon brengen. Dit is in het bijzonder belangrijk bij dit onderzoek omdat het erom gaat hoe de respondent zelf omgaat met organisatorische krimp. Ten derde is tijdens de dataverzameling al data geanalyseerd, waardoor deze tussentijds aangepast kon worden. Ten slotte werd de kans op subjectiviteit en selectiviteit

van de onderzoeker verkleind door veelvuldig met collega's te overleggen over het onderzoek.

De externe validiteit gaat over de generaliseerbaarheid naar publieke managers in andersoortige organisaties in tijden van krimp. Doordat het een kwalitatief onderzoek in een kleine, selecte steekproef betreft, kan de externe validiteit niet gegarandeerd worden. Er is echter geen reden om aan te nemen dat publieke managers van verzorgingshuizen en sociale werkplaatsen significant anders omgaan met organisatorische krimp dan publieke managers uit een andere sector. Gedurende de verzameling en analyse van de data werd het behoud van zowel de interne als de externe validiteit nauw in de gaten gehouden.

#### 5.4.2 BETROUWBAARHEID

Betrouwbaarheid heeft betrekking op de beïnvloeding van de waarnemingen door toevallige fouten (Boeije, 2010, p. 145). Concreet houdt dit in dat de gemeten waarde representatief is voor de daadwerkelijke waarde en dat herhaling van het onderzoek hetzelfde resultaat oplevert. Door de datacollectie te standaardiseren werd de betrouwbaarheid vergroot (Boeije, 2010, p. 169). Om die reden is elke respondent een aantal vaste vragen gesteld. De interviews zijn daarnaast opgenomen met een spraakrecorder en systematisch gecodeerd. Doordat het ging om unieke situaties, zal herhaling van het onderzoek niet altijd leiden tot dezelfde resultaten.



# RESULTATEN

---

Nu de theorie uiteengezet is en de methodiek is toegelicht, ligt in de resultatensectie de focus op de analyse van de verzamelde empirische data. Binnen dit onderdeel wordt een vergelijkbare indeling aangehouden als in de theorie. In dit onderdeel van de scriptie wordt antwoord gegeven op de vier empirische deelvragen:

- 
8. *Met welk type organisatorische krimp hebben de onderzochte organisaties te maken?*
  9. *Welk type publiek manager is werkzaam binnen de onderzochte organisaties?*
  10. *Hoe gaan publiek managers binnen hun functie om met organisatorische krimp?*
  11. *Hoe gaan publiek managers op persoonlijk vlak om met organisatorische krimp?*
- 

In hoofdstuk 6 wordt eerst het type organisatorische krimp geïdentificeerd naar aanleiding van de kenmerken vastgesteld in het theoretisch kader. Hoofdstuk 7 geeft daarna weer welk type manager werkzaam is binnen de betreffende organisaties en of dit overeenkomstig is met de bevindingen uit de literatuur. Vervolgens wordt in hoofdstuk 8 de manier van functie gerelateerde coping door de publieke manager uitgebreid besproken. Ten slotte komt in hoofdstuk 9 het persoonlijke copingsmechanisme van de respondenten aan bod. Er wordt naar respondenten van verzorgingshuizen verwezen als V1 t/m V6. Respondenten van sociale werkplaatsen zijn te herkennen aan de verwijzing SW1 t/m SW5.

De transitie in de zorg is de aanleiding voor dit onderzoek. Publieke managers van verzorgingshuizen geven aan zich te kunnen vinden in de veranderingen omdat de hoeveelheid verzorging de spuigaten uit liep (V1, V2, V4, V6). Hierbij moet echter opgemerkt worden dat respondenten zich zorgen maken om de zwakkere ouderen die voorheen met een ZZP-indicatie van 3 of 4 in een verzorgingshuis opgenomen werden en nu thuis moeten blijven wonen (V1, V2, V4, V6).

*“Persoonlijk vind ik dat dat een hele terecht stap is geweest. Sterker nog, waarom hebben we dat al die jaren in stand gehouden? We hebben mensen toch wel gepamperd en van heel veel zorg voorzien. (...) Ik denk wel dat er hele schrijnende gevallen zullen gaan ontstaan. En dan met name ZZP 4, daar heb*

*je vaak al met cognitieve stoornissen te maken en dan kunnen mensen ook niet altijd inschatten wat ze zelf kunnen.” (V2)*

Ook publieke managers van sociale werkplaatsen zijn te spreken over de transitie. Het levert een overzichtelijker beeld op doordat er minder onderscheid gemaakt wordt tussen vergelijkbare doelgroepen (SW1 t/m SW5).

| 52

*“Laat ik voorop stellen dat ik voor die ontschotting heel erg voor ben. (...) dat getracht is een wet neer te leggen waarin die ontschotting [in wetten] een feit is. Daar ben ik voor, want ik vind het ook vreemd.” (SW2)*

## 6 ORGANISATORISCHE KRIMP

---

In het theoretisch kader is het model van Cameron en Zammuto (1983) aangehaald waarin zij vier vormen van decline omschrijven. In deze paragraaf wordt een antwoord gezocht op de eerste empirische deelvraag: *“Met welk type organisatorische krimp hebben de onderzochte organisaties te maken?”*. De aanleiding tot dit onderzoek is de transitie in de zorg. De organisatorische krimp heeft dus per definitie een externe oorzaak waar organisatorische maatregelen worden genomen. Om deze reden worden deze kenmerken niet behandeld in dit hoofdstuk.

Om de deelvraag te beantwoorden, wordt vastgesteld of de verandering geleidelijk of plotseling verloopt en wat de aard van de niche-verandering is. Hierna wordt deze informatie samengevat in het model van Tabel 2.1. Dit proces wordt voor verzorgingshuizen en sociale werkplaatsen apart doorlopen, omdat er niet vanzelfsprekend sprake is van dezelfde soort organisatorische krimp. Ten slotte wordt besproken hoe de organisatorische krimp zich uit binnen de onderzochte organisaties, zodat hier in de hoofdstukken over coping op voortgeborduurd kan worden.

### 6.1 KRIMPENDE OF VERSCHUIVENDE NICHE

**Verzorgingshuizen** hebben te maken met een verschuivende niche. Respondenten geven duidelijk aan dat ondanks dat ZZP 3 en ZZP 4 afgeschaft zijn, het type mens nog altijd blijft bestaan. Ouderen hebben nog steeds behoefte aan verzorging en dat zal ook altijd zo blijven, dus de primaire taak van het verzorgingshuis blijft bestaan.

*“Wij zeggen ‘wij zijn er voor de senioren in Arnhem en dat zijn we al sinds de middeleeuwen en wij ondersteunen hen in zo zelfstandig, zorgeloos en gezellig mogelijk oud worden’. Dat kan op allerlei manieren, dat kan thuis, met services, in een woning, dat kan helemaal zelfstandig. Daarvoor zijn wij op aarde en dat is onze strategie voor de komende jaren ook, wij blijven dat gewoon doen en wij spelen in op wat daar vanuit de overheid, het zorgkantoor, de gemeente, de mensen zelf van wordt gevraagd.”*  
(V6)

Doordat de financiering en protocollen veranderen, verschuift de niche. Door de verandering in financiering worden cliënten echter ook selectiever in de aanvraag van diensten. Naast dat de niche verschuift, krimpt die dus ook licht. Dit is zichtbaar gemaakt middels het rode balkje in op de visueel analoge schaal in Figuur 6.1.

*“Als je kijkt naar wat werd er vroeger werd bekostigd in het verzorgingshuis, dan had je het hele palet van ‘u komt hier wonen, u krijgt hier zorg, uw eten en drinken, was, beveiliging. Het was allemaal geregeld’. En als mensen het zelf moeten betalen, gaan ze veel meer kiezen. Veel meer bedenken of ze er geld voor over hebben als het particulier betaald moet worden.” (V6)*

Ook de **sociale werkvoorziening** wordt geconfronteerd met een verschuivende niche. In deze branche geldt hetzelfde als bij verzorgingshuizen; hoewel het onderscheid niet meer gemaakt wordt, blijft het type mens bestaan. Binnen deze branche is geen sprake van een krimpende niche, dus het groene balkje op de visueel analoge schaal in Figuur 6.1 staat volledig op een verschuivende niche.

*“Je hebt de indicatie dan niet meer, maar het type mens blijft wel bestaan.” (SW1)*



FIGUUR 6.1 MAATSTAF VERANDERING NICHE

## 6.2 PLOTSELINGE OF GELEIDELIJKE VERANDERING

Binnen de branche van **verzorgingshuizen** is overwegend sprake van een geleidelijke verandering. In 2007 is er een eerste Wmo ingevoerd, waardoor de managers al 8 jaar op de hoogte waren van de organisatorische krimp. Op een aantal details na, was het dus al geruime tijd duidelijk wat er zou gaan veranderen.

*“Het is al heel lang actueel, er was nog even discussie over ZZP 4 of dat onder Wmo of AWBZ zou vallen.” (V1)*

Eén manager gaf echter aan dat er lange tijd sprake was van een voorspelling op groei. Er was bekend dat er bezuinigd zou worden op de zware zorg, maar de uiteindelijke invulling van de Wmo 2015 werd pas in januari 2014 bekend. Voor deze manager kwam de verandering ondanks aankondiging van eerdere wetten toch vrij plotseling. In Figuur 6.2 wordt het verzorgingshuis weergegeven middels het rode balkje op de visueel analoge schaal.

*“We wisten wel dat scheiden van wonen en zorg eraan kwam, maar de grote verwachting was dat de zware zorg opgebouwd werd en lichtere zorg afgebouwd, daar waren alle businesscases op gebaseerd. En eigenlijk januari 2014 zei het zorgkantoor dat we dat niet meer gingen doen. Toen kwamen ze met*



*cijfers dat ze zeiden 'tot 2018 worden ook nog de zware bedden afgebouwd'. En toen werd de kurk onder een heleboel plannen uitgehaald.'* (V6)

Binnen **sociale werkplaatsen** is duidelijk sprake van een geleidelijke verandering. In 2012 werd de Wet 'Werken naar vermogen' aangekondigd, deze is later aangepast naar de Participatiewet. Het was voor alle betrokkenen dus al jaren bekend dat er een verandering aan zat te komen waardoor er geen nieuwe SW-medewerkers meer binnen zouden komen bij de sociale werkvoorziening. De invulling van de wet is later licht veranderd, waardoor de organisatorische krimp niet volledig geleidelijk verloopt.

*"Ja, we hebben een hele actieve branchevereniging en deze verandering is al jaren bekend. Het heette eerst de Wet Werken Naar Vermogen, nu heet het de Participatiewet. Het speelt al jaren."* (SW1)

Ook voor de komende jaren weten managers duidelijk waar ze aan toe zijn. Er is een organisatorische krimp van 5-6% voorspeld, dus ze kunnen zich hier goed op voorbereiden. In Figuur 6.2 wordt de sociale werkplaats weergegeven middels het groene balkje op de visueel analoge schaal.

*"We krijgen vanuit de SW-medewerkers natuurlijk een uitstroom van gemiddeld 6% per jaar."* (SW1)

*"Als je kijkt naar de oude opdracht, krimpt dat [aantal nieuwe cliënten] met 5-6% per jaar. En eigenlijk is dat natuurlijk ook weer heel gezellig, want je kan die krimp berekenen. Dus je kan berekenen hoeveel ruimte je nodig hebt enzo. Dus ook al is er krimp, het is geen plotselinge krimp of asymmetrische krimp, het is een geleidelijke krimp. En geleidelijk krimpen, daar kun je je naar mijn mening op voorbereiden."* (SW4)



**FIGUUR 6.2 MAATSTAF VERLOOP ORGANISATORISCHE KRIMP IN DE OMGEVING**

### 6.3 UITING VAN DE ORGANISATORISCHE KRIMP

Als gevolg van de organisatorische krimp is er veel leed bij publieke managers, medewerkers en cliënten en familie. Bij publieke managers zelf heerst een hoge werkdruk en vermoeidheid. De afname van de inkomsten loopt namelijk niet gelijk met de afname in het aantal cliënten. In veel gevallen wordt ervoor gekozen om eerst het management-apparaat uit te kleden, waardoor publieke managers al geruime tijd meer werken dan ze aankunnen.

*“En wij hebben de leiding gehalveerd, waarvan ik denk 23 mensen die binnen het bedrijf werken. We hebben het leidinggevend apparaat uitgekleet. Dat doet natuurlijk wel pijn, zeker voor de mensen die weg moeten.” (V4)*

*“Op het moment dat je midden in zo’n proces zit, zeker nu we van een aantal mensen afscheid hebben moeten nemen, moeten we meer werk zelf uitvoeren. (...) Ik merk dat je qua wat je aan kan en vermoeidheid dat je aan je max zit. Het is gewoon veel.” (SW5)*

Terwijl het takenpakket richting cliënten nauwelijks minder wordt, komen er als gevolg van de organisatorische krimp extra taken op het bordje van de publieke manager te liggen. De grootste en meest kwetsbare taak is het nemen van afscheid van medewerkers. Dit is een moeilijk proces waar emotie bij komt kijken.

*“We zitten nu midden in een reorganisatie en dat is niet leuk. Als je mensen moet vertellen dat hun werk ophoudt, waar ze jaren met hart en ziel voor gewerkt hebben, dan is dat niet leuk. Het is denk ik onvermijdelijk, maar dat zijn niet de meest prettige dingen om te managen.” (V3)*

Naast een afname van de inkomsten, geven publieke managers aan dat medewerkers ontslagen moeten worden door een combinatie van een dalend cliëntenbestand en een vraag naar meer efficiëntie.

*“Door het verhuizen ga je terug in productie. Dat klinkt zakelijk, maar zo is het natuurlijk wel. Heel praktisch, vanuit ZZP’s krijg je geld en met dat geld moet je je organisatie runnen.” (V1)*

*“Als we bijvoorbeeld om 50 mensen te begeleiden, 1 casemanager nodig hebben. Dan kijken we hoeveel mensen we hebben, ongeveer 1000, dus dan hebben we 20 man nodig. Zijn het er een half jaar later 900, dan moeten er 2 weg.” (SW4)*

Door de personele krimp heerst er veel onduidelijkheid op de werkvloer. Men weet dat er veel gaat veranderen, maar het is nog niet duidelijk wat precies. Ook weet het personeel dat er ontslagen gaan vallen, maar ze weten niet wie hiervan de dupe zal zijn.

*“Als je weet dat het moet krimpen, maar je weet niet wie. Dan wordt het een soort ‘wie zal dadelijk als eerste aan de beurt zijn’. Er gebeuren allerlei dingen die je niet wil, er gaat veel energie zitten in onderonsjes en achterafjes en speculaties. Ook omdat in zo’n proces je van te voren ook niet precies kunt zeggen ‘jij bent het of jij bent het’. Dat weet je pas na een herplaatsingsprocedure.” (SW1)*

Deze onduidelijkheid heeft onzekerheid tot gevolg. Naast dat dit niet prettig is voor het personeel, is het niet goed voor het functioneren van de organisatie. Bovendien leidt

onzekerheid af van de taak en zorgt het voor onrust op de werkvloer, waardoor het werktempo daalt of de organisatie zelfs bevriest.

*“Anders dan bij de reorganisatie, dat verlamt een bedrijf. (...)Maar het heeft een slechte invloed op je bedrijf. Want mensen zijn angstig, belangen gaan spelen, mensen gaan piketpaaltjes slaan, het brengt niet het beste in mensen naar boven. Er zijn weinig mensen die zeggen ‘hoi, hoi, hoi, we gaan reorganiseren. Misschien moet ik eruit, maar ik red me wel’.” (SW1)*

Naast onzekerheid, is er als gevolg hiervan veel verdriet onder personeel. Men is bang voor de eigen toekomst, maar geeft ook om het lot van collega's. Hoofdzakelijk zijn respondenten en medewerkers bang dat collega's die ontslagen worden geen nieuwe baan kunnen vinden.

*“Soms heb je medewerkers die goud waard zijn, maar je moet wel even weten hoe je daarmee om moet gaan. Zij hebben heel directe aansturing nodig. Die mensen gaan het heel zwaar krijgen op een andere locatie. Die kunnen niet meer zo makkelijk schakelen, zijn op leeftijd en hebben nooit over hun werk na hoeven denken omdat ze elke dag weer hetzelfde deden. Dat is triest om te zien, ik vraag me af of zij het wel gaan redden op een andere locatie.” (V1)*

*“Een groot deel van onze vaste werknemers zijn 50+ en die hebben geen idee wat ze moeten doen als ze zometeen bericht zouden krijgen dat ze niet meer nodig zijn. Dat is wel een zorgpunt. Wij zijn niet een jong en innovatief bedrijf waar iedereen in en uit vliegt. Mensen zitten daar al jaren.” (SW1)*

Ook krijgen achterblijvers te maken met een hogere werkdruk, omdat hetzelfde werk uitgevoerd moet worden met minder werknemers. Dit is zichtbaar op alle niveaus van de organisatie.

*“Het doet natuurlijk pijn als het jezelf overkomt, en voor degenen die blijven is het misschien wel net zo moeilijk, want zij moeten nu hetzelfde werk doen met minder mensen. En dan moet je van alles gaan organiseren, waardoor het voor jezelf makkelijker wordt. Dat is een heel lastig proces, dus dat levert ook weleens frustraties op.” (V3)*

*“Dat is zwaar voor collega's en ook – als het om managers gaat – voor het team eronder, die hun manager kwijtraken. En binnen het MT is het ook lastig omdat je met 1 minder verder moet.” (SW5)*

Daarnaast wordt er binnen de onderzochte organisaties veel gereorganiseerd. Voor medewerkers betekent dit in de praktijk dat onder anderen roosters, teams, werkwijzen en eisen vanuit het management veranderen. Dit levert onrust op de werkvloer op.

*“Sinds twee weken weten ze nu in wat voor teams ze komen en dan zie je dat dat opluchting brengt. Ze weten met wie ze in het team komen, wat voor contract ze hebben. Nu zijn ze nog een beetje onrustig over het rooster wat vanmiddag bekendgemaakt wordt. Want daar hangt veel vanaf, in verband met kinderen en man. Kleine dienstverbanden en aan de andere kant moet je heel veel ruilen in de zorg. Weekenden, avonden, nachten, noem maar op. Dus daar is nu onrust over.” (V1)*

Doordat de onderzochte organisaties te maken hebben met een verschuivende niche, verandert de personeelsvraag. Er is minder behoefte aan laagopgeleid personeel en meer vraag naar hoogopgeleid personeel.

*“Op het moment dat je alleen maar verpleeghuiszorg [ZZP 5 en hoger] hebt, staat in die indicatie wat voor verpleegniveau je nodig hebt. Vanaf ZZP 5 is dat allemaal niveau 3 en hoger. (...) Dus moeten we heel goed kijken van hoeveel cliënten heb ik daar en wat voor niveau moet ik daarbij zetten.” (V1)*

Waar mogelijk worden medewerkers bijgeschoold, maar dit is niet altijd het geval. Dit levert wrange situaties op waarin medewerkers ontslagen worden, terwijl er tegelijkertijd geworven wordt voor nieuw personeel.

*“En het is natuurlijk heel wrang dat we ontzettend op de arbeidsmarkt aan het werven zijn terwijl we die laag daaronder aan het ontslaan zijn.” (V2)*

De gevolgen die cliënten ervaren, zijn voornamelijk gerelateerd aan de transitie. Sommige cliënten nemen een stugge houding aan als het gaat om veranderingen. Hierin wordt aangegeven dat het voor deze mensen simpelweg te moeilijk is om nog te veranderen op hoge leeftijd.

*“Er zijn ook mensen geweest (...) die zeiden ‘O god nee, Anneke, dat doe je me toch niet aan. Ik hoop dit niet meer mee te maken, ik ben 98. Alsjeblieft laat me dood zijn voor die tijd, kan je me niet een handje helpen?’ Ze is ondertussen overleden, spontaan, en dan denk ik, gelukkig maar voor haar. Maar die woonde hier met heel veel plezier, maar daarvoor was een verhuizing niet bespreekbaar.” (V2)*

Ten slotte merken publieke managers veel leed bij familieleden of verzorgers. Dit komt doordat cliënten vaak niet helemaal beseffen wat er gaande is. Dit heeft soms wrijving tussen publieke manager en verzorger tot gevolg.

*“Soms is het ook zo dat mensen niet accepteren dat hun vader of moeder in zo’n akelige situatie is beland en incontinent op de vloer heeft gelegen ofzo, dat zijn hele akelige situaties. Het gaat wel om je vader of moeder.” (V2)*

“Mensen zijn verzorger en voelen zich een goede verzorger, de naam zelf zegt het al. Als je ze vertelt dat ze minder mogen zorgen, dan levert dat wrijoing op.” (SW4)

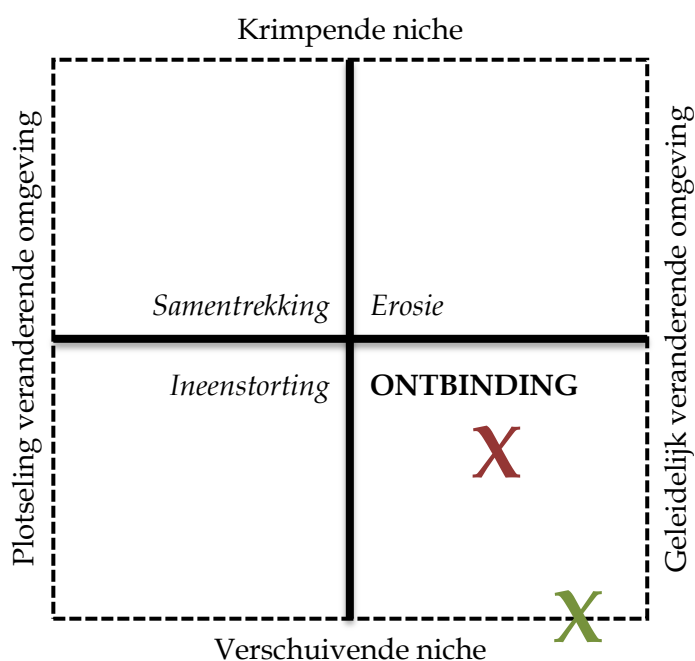
## 6.4 CONCLUSIE

*Met welk type organisatorische krimp hebben de onderzochte organisaties te maken?*

| 59

Als beide visueel analoge schalen naast elkaar gelegd worden, kan worden geconcludeerd met welk type organisatorische krimp de onderzochte organisaties te maken hebben. Uit dit hoofdstuk blijkt dat zowel **verzorgingshuizen** als **sociale werkplaatsen** te maken hebben met een verschuivende niche in een geleidelijk veranderende omgeving; dit wijst op ontbinding. Respondenten van beide typen organisaties geven aan dat – ondanks dat de regels veranderen – het type mens blijft bestaan. Verzorgingshuizen hebben daarnaast ook te maken met een krimpende niche doordat cliënten selectiever worden in de aanvraag van diensten.

Daarnaast zitten de onderzochte organisaties in een geleidelijke krimp. Beide wetswijzigingen werden voorgedaan door een vergelijkbare – al dan niet doorgevoerde – wet, te weten Wmo 2007 en de Wet ‘Werken naar vermogen’.



FIGUUR 6.3 POSITIONERING TYPE ORGANISATORISCHE KRIMP VAN DE ONDERZOCHE ORGANISATIES

Ondanks deze wetten bleven er een aantal zaken onduidelijk, waardoor er geen sprake is van volledig geleidelijke krimp. Voor een van de respondenten van de verzorgingshuizen

was er echter nog wel een verrassing, waardoor deze meer plotseling verloopt dan de sociale werkplaatsen. Beide typen organisaties hebben dus te maken met ontbinding, zie Figuur 6.3.

Organisatorische krimp uit zich binnen de onderzochte organisaties op meerdere manieren. De grootste consequentie van organisatorische krimp is het feit dat er ontslagen moeten vallen. Hierdoor stijgt de werkdruk, omdat de vraag vanuit cliënten niet snel genoeg daalt. De personele krimp heeft daarnaast veel onduidelijkheid en onzekerheid tot gevolg, waardoor het werktempo daalt. Ook maken achterblijvers zich zorgen om het lot van de slachtoffers. Naast het nemen van afscheid van werknemers wordt er veel gereorganiseerd, waardoor er onrust ontstaat op de werkvloer. De personeelsvraag verandert, dus omscholing en werving voor nieuw personeel is nodig. Ten slotte merken ook cliënten en familieleden de veranderingen, waarbij goede communicatie van belang is.

## 7 PUBLIEKE MANAGERS

---

Zoals geconcludeerd in hoofdstuk 3 kan er onderscheid gemaakt worden tussen transactionele en transformationele publieke managers. In de operationalisatie zijn indicatoren vastgesteld om een publieke manager te identificeren als transactioneel of transformationeel. Transactionele publieke managers vervullen de taak zoals het gevraagd wordt en werkt procesgericht. Transformationele publieke managers voorzien de organisatie van een visie, creëren ideeën en stellen uitdagende doelen. Daarnaast zijn zij persoonsgericht en bieden ze ruimte voor individuele ontwikkeling. Een transformationele publieke manager heeft charisma, vindt goede communicatie belangrijk en biedt nazorg bij ontslag.

| 61

Middels dit hoofdstuk wordt de tweede empirische deelvraag beantwoord: *‘Welk type publieke manager is werkzaam binnen de onderzochte organisaties?’*.

### 7.1 PUBLIEKE MANAGERS VAN VERZORGINGSHUIZEN

Eén van de publieke managers van **verzorgingshuizen** geeft aan zich actief in te zetten om duurzame resultaten binnen de organisatie te behalen. Er wordt gezocht naar het hogere doel van het werk en de publieke manager vraagt zich af wat hij wil bereiken met zijn werk.

*“En naarmate ik ouder word, vind ik het ook leuk om dingen te doen die duurzaam zijn. ‘Helpt het nou wat je doet?’” (V4)*

*“Uiteindelijk (...) gaat het erom ‘vind je dat je zinvol werk doet’. Alle inspanningen zijn erop gericht dat mensen die hier verblijven het verblijf zinvol vinden en de mensen die hier werken hun werk zinvol vinden. Simpelweg vertaald is het ‘doet het ertoe dat ik hier bent?’.” (V4)*

Daarnaast wordt er binnen verzorgingshuizen erg veel aandacht besteed aan de medewerkers. Respondenten geven allereerst aan dat het belangrijk is om bereikbaar te zijn voor medewerkers. Ze zorgen dat ze met regelmaat zichtbaar zijn op de werkvloer en bereikbaar voor vragen. Naast dat het prettig is voor medewerkers, is dit nuttig omdat de publieke manager zo op de hoogte blijft van wat er speelt op de werkvloer en daarop kan inspelen.

*“Ik loop altijd even over de werkvloer, dat hoef ik eigenlijk niet te doen, maar ‘s morgens even vragen hoe het gaat en of iedereen er is. Soms is er iemand gevallen of is er iets anders vreselijks gebeurd, er kan van alles gebeuren in zo’n huis. Juist doordat ik rook, dat zou ik niemand aanraden, maar*

*daardoor ben ik wel informeel aanspreekbaar. Dus de onrust die hier ook is, die kun je op die manier meteen tackelen.” (V1)*

*“Ik heb altijd m'n werkoverleg op locatie. Dan was ik net bijvoorbeeld even in de teamruimte waar ze pauze hebben en dan is het 'Hey Monique, mogen we je even wat vragen'. En dan klets je en vraag je hoe het gaat en dan kom je erachter hoe het werkt. En zo probeer ik dan op allerlei manieren te horen of mensen het begrijpen, mee kunnen, er iets van vinden, moet ik het nog een keer uitleggen. Op die manier probeer je toch uit te leggen hoe bepaalde keuzes worden gemaakt.” (V6)*

Publieke managers zeggen betrokken te zijn en waarde te hechten aan binding. Normaliter vindt 1-op-1 contact alleen plaats met medewerkers direct onder de publieke manager, maar door de organisatorische krimp wordt er meer aandacht besteed aan de medewerkers op de vloer.

*“Ja, in principe zijn de teamleiders de direct leidinggevendenden van de medewerkers en stuur ik alleen de teamleiders aan, dus die spreek ik natuurlijk wel regelmatig 1-op-1. (...) En in deze situatie, in de krimp, spreek ik natuurlijk wel medewerkers 1-op-1. In de slechtnieuwsgesprekken vooral. En verder weleens bij de moeilijke gesprekken. Bijvoorbeeld in een verzuimsituatie, dat teamleiders vragen of ik kan aansluiten omdat ze denken dat een medewerker onterecht verzuimt. Dan vragen ze me hoe ze dat moeten aanpakken.” (V2)*

Verder geven sommige publieke managers van verzorgingshuizen aan medewerkers aan te spreken op hun verantwoordelijkheid. Dit is een eigenschap van transformationeel leiderschap omdat er eisen gesteld worden aan het personeel.

*“Dan moet je niet misselijk zijn, en zeggen dat je het niet accepteert. Ze krijgen elke maand hun salaris, dus ze zullen hun werk goed moeten blijven doen. Anders hebben ze een probleem en gaan we ernstig in gesprek. Ik vind ook dat je die kant goed moet aansturen, hoor.” (V2)*

*“Mensen kunnen zichzelf ook op de hoogte houden, natuurlijk. Het is niet alleen dat de werkgever moet vertellen hoe het gaat, medewerkers kunnen ook informatie gaan halen.” (V3)*

Uit de interviews blijkt dat publieke managers van verzorgingshuizen erg veel waarde hechten aan individuele ontwikkeling en intellectuele uitdaging van de medewerkers. Er wordt binnen de organisatie zo veel mogelijk ruimte voor gemaakt en persoonlijk wordt het belang ervan ingezien.

*“Ik ben een enorme voorstander om ervaringen met theorie te scholen. Die koppeling maken en dat levenslang blijven doen.” (V5)*



Hierbij wordt wel een aantal kanttekeningen gegeven. Ten eerste moet zowel de publieke manager als de betreffende medewerker er vertrouwen in hebben dat de bijscholing resultaat oplevert. Ten tweede merken publieke managers dat medewerkers niet altijd behoefte hebben aan bijscholing, dus dan dringen ze het ook niet op. Als laatste geven publieke managers aan dat er in deze tijd van organisatorische krimp steeds minder ruimte is voor bijscholing en het ook niet meer uit te leggen is.

*“Iedereen die gemotiveerd is en waaraan wij het zien zitten, die het vooral zelf ook zien zitten, die mag het proberen.” (V2)*

*“Facilitaire zorgmedewerkers zijn vooral doeners, het zijn geen mensen die je heel veel plezier doet als je ze de schoolbanken weer in stuurt. Dus op het moment dat het iets is wat zich op de werkoloer afspeelt, dan zijn ze daar wel voor te porren, maar je krijgt ze niet zomaar de schoolbanken in. Dat moet je ook niet willen, dan maak je ze echt ongelukkig.” (V3)*

*“Het is wel weer een dilemma, want als iemand een cursus volgt, kan die niet op de werkoloer zijn en moeten collega's dat opvangen waardoor de werkdruk weer hoger wordt. Dus je kan niet onbeperkt mensen opleiden, daar zit een soort max aan, ook wat mensen zelf dan nog leuk vinden..” (V6)*

Alle respondenten hebben aangegeven goede communicatie belangrijk te vinden. Ook wordt er aandacht besteed aan nazorg voor degenen die ontslagen worden. Beide aspecten worden verder besproken in hoofdstuk 8 over functie gerelateerde coping.

Naast deze eigenschappen van een transformationeel publieke manager, zijn er ook een aantal eigenschappen van transactioneel leiderschap te bespeuren. Zo komen bij veel publieke managers de doelen voort uit noodzaak. Nu de transitie is ingezet, gaan publieke managers pas kijken hoe ze hierop kunnen inspelen. Een transformationele publieke manager zou hier al eerder op inspelen.

*“Het [duidelijkheid over transitie] was laat, ja. En dat was ook echt een schok. En toen hebben wij voor deze locatie meteen gezegd, dan kunnen we geen nieuwbouw meer realiseren.” (V6)*

Ook blijkt transactioneel leiderschap doordat publieke managers weleens verrast worden door gebeurtenissen, waarop pas ingespeeld wordt als deze zich voordoet. Daarnaast zijn publieke managers van verzorgingshuizen geneigd hun taak uit te voeren zoals dat van ze verlangd wordt en niet meer dan dat.

*“Wat ik ook lastig vind, dat heb ik me ook helemaal niet gerealiseerd, (...) Daar ben ik dan zo verbaasd over.” (V1)*

## 7.2 PUBLIEKE MANAGERS VAN SOCIALE WERKPLAATSEN

Publieke managers van **sociale werkplaatsen** hebben vaak een visie en proberen anderen hierin te inspireren. Hierin zit echter enige variatie. Sommige publieke managers kijken ver vooruit en zijn op de toekomst gericht, maar anderen stellen pas doelen als het noodzakelijk is.

*“Er zijn veel plekken waar het [SW-bedrijven landelijk] samen komt, maar je merkt ook wel, er zijn in SW-land ook ouderwetse SW-bedrijven die nu pas denken ‘goh, wat kunnen wij eens gaan betekenen voor de P-wet?’ en je hebt SW-bedrijven die hier al jaren mee bezig zijn en dit als onderdeel van hun taak zien. En daar tussenin zitten alle 100 SW-bedrijven. Dus je hebt van alles.” (SW5)*

Binnen de onderzochte organisaties is sprake van een duidelijke visie die al jaren bekend is. Daarnaast wordt er nu al nagedacht over wat er over een aantal jaar gaat gebeuren. Respondenten geven aan niet te lang te willen en kunnen wachten met het opstellen van een toekomstvisie.

*“De vraag is natuurlijk ‘wat is er over 3 jaar aan de hand’. Daar denk ik dan samen met de directeur over na.” (SW4)*

*“Als je als SW-bedrijf te lang wacht, dan kom je daar tegen aan en dan zou je een heel groot financieel probleem hebben. Uiteindelijk komt dat op de kosten van de gemeente te staan, oftewel van de belastingbetaler. En dat moet je wel voor zijn.” (SW5)*

Publieke managers hechten veel waarde aan het contact met medewerkers. Respondenten staan open voor medewerkers en zijn beschikbaar voor hen. Daarnaast geven ze aan middels goede leiding het beste te willen halen uit hun medewerkers.

*“Je kan wel zorgen dat de deur open staat en af en toe vragen hoe het gaat.” (SW4)*

*“Je zorgt dat je dat op de juiste manier vanuit het reguliere personeel faciliteert en ondersteunt. Dat houdt dus in dat we heel veel reguliere voormannen hebben, die de mensen op de juiste manier kunnen begeleiden. Dan zie je opeens mensen in de schoonmaak werken die een paar jaar geleden zeiden dat ze het niet konden omdat ze last hadden van hun rug. Nou, als je last hebt van je rug, dan moet je niet tillen of stofzuigen, maar dan kun je wel een tafel afnemen. Dus als jij nou de tafels af gaat nemen en iemand anders met reuma in de handen gaat stofzuigen, dan kom je er wel.” (SW2)*

Een van de respondenten gaf aan het te druk te hebben voor spontane gesprekken op de werkvloer. Om die reden wordt het ingepland op de agenda, zodat het contact met de medewerkers niet verloren gaat.

*Vraag: "Spreek je medewerkers vaak 1-op-1?"*

*Antwoord: "Te weinig. Ik zou het meer willen."*

*Vraag: "Weet je wel wat er speelt?"*

*Antwoord: "Ik zou ja willen zeggen, maar ik merk dat doordat het contact de afgelopen maanden verloren gaat, dat je ook wat minder gevoel hebt daarvoor. Ik denk ja, maar ik wil weer terug naar meer rondlopen en contact met mensen, dan krijg je veel meer te horen dan als je in vergadering zit. Het zijn dezelfde mensen, maar als je in een groep zit, hoor je minder en dan verlies je die kennis. (...) Het is meer dat m'n agenda helemaal vol wordt gepland door heel veel afspraken en op een gegeven moment merk je dat je al 3 maanden helemaal vol zit. Ik heb het nu omgedraaid, ik heb in laten plannen dat ik afspraken heb om rond te lopen. Dat is dan een afspraak. Dat klinkt heel raar, maar dat is een soort dwingende manier om toch weer terug naar de vloer te gaan. Dat moet je dus heel bewust doen, maar dat vind ik lastig. Jammer dat het moet, want je wil eigenlijk gewoon dat je tijd hebt om even rond te lopen, maar je moet het inplannen blijkbaar. En als het straks wat rustiger is en de mensen zijn er weer, dan kan ik wel weer normaal rondlopen, maar nu plan ik het in." (SW5)*

Publieke managers van de sociale werkvoorziening hechten daarnaast veel waarde aan intellectuele uitdaging en zorgen dan ook dat hier ruimte voor is binnen de organisatie. Zelfs als de organisatie zich in een krimpende situatie bevindt, staat bijscholing hoog op de agenda. Ook individuele ontwikkeling wordt belangrijk gevonden. Er worden coaches ingehuurd om tegemoet te komen aan de behoefte van medewerkers aan individuele begeleiding.

*"Ja, daar [individuele ontwikkeling] hebben we veel in gedaan. Eén keer per jaar voeren we een assessment uit om te kijken waar staan ze nou precies. En dan kijken we naar 10 competenties die werkgevers belangrijk vinden. Vervolgens kunnen we zien wat nou het verschil is tussen de competentie die ze laten zien en wat gevraagd wordt vanuit de buitenwereld. Het tweede wat we hier hebben, dat heet een open leercentrum. We hebben hier een soort bedrijfje en op 100 meter afstand staat een schoollokaal en dan kunnen mensen de theorie krijgen over bijvoorbeeld samenwerken. (...) Hebben ze voldoende capaciteiten (...) dan is dat prima. Dus voor die ontwikkeling is nog wel tijd." (SW4)*

*"Van alles, dat kan ook een coach zijn. De een heeft wat meer hulp nodig op financieel vlak en de ander heeft meer een praatpartner nodig." (SW5)*

Kenmerkend voor publieke managers van sociale werkplaatsen ten opzichte van publieke managers van verzorgingshuizen, is dat de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers vaak benadrukt wordt. Hierbij gaat het over de verantwoordelijkheid van medewerkers voor de kwaliteit van hun werk, hun eigen toekomst en het welvaren van de organisatie. Dit is ook zichtbaar bij facilitair publieke managers van verzorgingshuizen. Deze eigenschap valt onder het transformationeel leiderschap, omdat de publieke manager hoge eisen stelt aan de medewerkers en hen hierop aanspreekt.

*“In principe moet dat [bijscholing] van de mensen zelf komen. Dus individuele opleidingsvraagstukken komen van de mensen zelf. Er wordt natuurlijk wel besproken in functioneringsgesprekken en voortgangsgesprekken, maar als jij je vinger niet opsteekt, gaan wij niet zeggen dat je een training moet volgen.” (SW1)*

*“Dus je moet kijken naar ‘wat kun je’, ‘wat wil je’. Nou, dat willen moet je soms een beetje een duwtje geven, want als mensen 25 jaar lang hetzelfde doen, dan is het eng. Weet je, dan wil je iets anders niet, want je weet niet wat het is. Maar door dat heel geleidelijk aan in te zetten en mensen ook aan te spreken op het feit dat ze salaris krijgen waarvoor ze toegevoegde waarde moeten leveren op het maximale van hun eigen kunnen. Niet er overheen, maar we mogen er wat van verwachten.” (SW2)*

Ook de respondenten uit de sociale werkvoorziening hebben het belang van goede communicatie en nazorg na ontslag benadrukt. Beide aspecten komen terug in hoofdstuk 8 over functie gerelateerde coping.

### 7.3 EIGEN LEERPROCES

Publieke managers geven vaak aan kennis over verandering en organisatorische krimp voornamelijk op te hebben gedaan in de praktijk. Er zijn echter ook publieke managers die cursussen over verandermanagement hebben gehad of hierover hebben geleerd binnen hun opleiding. De theorie wordt dan eigen gemaakt en aan praktijkervaringen gekoppeld, waardoor de publieke manager wijzer wordt.

*“In de praktijk merk ik dat ik altijd wel op m’n gevoel af blijf gaan, maar ik heb ooit wel een cursus verandermanagement aan de HAN gevolgd en daar heb ik toen wel heel veel met praktijkvoorbeelden gewerkt. Waardoor je je uiteindelijk de theorie eigen maakt.” (V2)*

Sommige respondenten geven echter aan nooit een cursus over organisatorische krimp te hebben gevolgd. Zij betwijfelen of omgaan met organisatorische krimp überhaupt aan te leren is, omdat er veel emoties bij komen kijken. Als alternatief voor theoretische bijscholing,

wordt het uitwisselen van ervaringen genoemd. Dit kan pas nadat de publieke manager het minstens één keer meegemaakt heeft, zodat er echt begrepen wordt hoe de situatie in elkaar steekt.

*“Nee, en ik geloof ook niet dat er een cursus is die dat kan bieden. Zeker bij universitaire studies, als je afgestudeerd bent, toen kon ik de mooiste plannen schrijven, ik wist uit de boeken welke bedrijven hadden gereorganiseerd en waarom dat goed ging en wat de ijkpunten waren, maar de eerste keer dat je iemand moet vertellen dat hij ontslagen is en dat hij z’n hypotheek en z’n kinderen en z’n vrouw en noem maar op en dat je diegene tegenover je hebt zitten en je de impact daarvan voelt. Dan pas ga je het echt snappen. Het enige wat fijn zou zijn is een soort intervisiegroep om ervaringen uit te wisselen en hoe je dingen aan moet pakken, gesprekstechnieken, dat is dan wel heel fijn om te hebben gehad, maar dan toch zo’n persoon tegenover je en als het dan echt gebeurt, daar kan geen training tegenop. Ook niet als iemand nep heel boos gaat zitten doen, dat kan ik toch wel heel makkelijk naast me neerleggen, terwijl als je je eigen manager daar tegenover je hebt zitten, dan doet dat wel iets anders met je.” (SW5)*

Over het algemeen zijn publieke managers van de sociale werkvoorziening geïnteresseerd in veranderingen, wat zich bijvoorbeeld uit in het feit dat ze vaak niet langer dan 5 jaar op één functie blijven zitten. Naast de persoonlijke behoefte aan verandering, zien ze er ook heil in om doorstroom te hebben op managementniveau.

*“Ik ben ook meestal na 5 jaar een beetje klaar op de plek waar ik zit. Ik zit hier nu 5 jaar, dus laatst zei ook iemand ‘oh, dan zit je bijna aan je limiet’. Maar het is wel m’n 3<sup>e</sup> functie, m’n 3<sup>e</sup> aandachtsgebied waar ik me mee bezig hou. Maar ik denk dat het goed is, juist op managementniveau, moet je zorgen dat er nieuw bloed bij komt. Mensen moeten vertrekken, want anders gaan ze hun eigen ding creëren en dan ben je niet meer bezig met waar de organisatie voor bedoeld is.” (SW2)*

## 7.4 CONCLUSIE

*Welk type publieke manager is werkzaam binnen de onderzochte organisaties?*

Publieke managers van **verzorgingshuizen** kunnen overwegend als transformationeel gekenmerkt worden. Dit uit zich in het feit dat er wordt gezocht naar het hogere doel van het werk. Ook wordt er erg veel aandacht besteed aan medewerkers, door in eerste instantie bereikbaar te zijn en daarnaast toenadering te zoeken tot het personeel. In deze tijden van organisatorische krimp zorgen publieke managers zelfs voor meer contact met medewerkers die normaliter niet direct gesproken worden. Een andere eigenschap van transformationele managers is het feit dat respondenten personeel aanspreken op hun verantwoordelijkheden.

Als er ruimte voor is, medewerkers er behoefte aan hebben en het verantwoord kan worden, is er ten slotte veel aandacht voor individuele ontwikkeling van medewerkers. Daarentegen zijn er ook eigenschappen van transactioneel leiderschap zichtbaar, namelijk het gebrek aan een echte visie. Binnen verzorgingshuizen wordt niet echt vooruit gedacht, waardoor er pas ingespeeld wordt op een situatie als deze zich voordoet. Ook worden respondenten weleens verrast, wat wijst op een gebrek aan vooruit kijken. In Figuur 7.1 wordt in het rood weergegeven waar publieke managers van verzorgingshuizen op de visueel analoge schaal vallen.

Publieke managers van **sociale werkplaatsen** zijn overtuigender transformationeel ingesteld. Binnen veel van de onderzochte organisaties is sprake van een duidelijke toekomstvisie die al jaren bekend is. Het contact met medewerkers wordt onderhouden door beschikbaar te zijn en hen uit te dagen het beste uit zichzelf te halen. Contact met medewerkers heeft prioriteit, wat zich uit in het feit dat als een publieke manager merkt dat er weinig tijd is voor spontaan contact met personeel, er tijd voor wordt ingepland. Daarnaast wordt er veel waarde gehecht aan individuele ontwikkeling in de vorm van bijscholing of begeleiding door coaches. Ten slotte benadrukken publieke managers van sociale werkplaatsen sterk de eigen verantwoordelijkheid van het personeel. Hier worden medewerkers dan ook op aangesproken. In Figuur 7.1 wordt het type publieke managers binnen sociale werkplaatsen in het groen weergegeven.



**FIGUUR 7.1 MAATSTAF TYPE PUBLIEKE MANAGER**

Publieke managers hebben hun kennis opgedaan in opleidingen en cursussen en koppelen deze kennis aan de praktijk. Voor het ontslagproces is het echter niet zo vanzelfsprekend om bijgeschoold te worden, omdat hier veel emoties bij komen kijken. Over het algemeen zijn publieke managers geïnteresseerd in veranderingen.

## 8 FUNCTIE GERELATEERDE COPING

---

In hoofdstuk 6 is globaal weergegeven hoe organisatorische krimp zich in de praktijk van zowel verzorgingshuizen als sociale werkplaatsen uit. Hierin heeft vooral de toenemende werkdruk de overhand. In dit hoofdstuk wordt verder ingezoomd op de problematiek die organisatorische krimp met zich meebrengt. Beide typen organisaties hebben te maken met een vergelijkbare situatie. Beiden ondergaan immers een krimp waarbij de organisatie ontbindt en worden gemanaged door een transformationele leider.

De thema's zoals die onderscheiden worden binnen functie gerelateerde coping zijn coping in relatie tot de organisatie en coping in relatie tot het personeel en cliënten. Binnen beide thema's komen subthema's aan bod. Het resultaat van dit hoofdstuk is een antwoord op de derde empirische deelvraag: *"Hoe gaan managers binnen hun functie om met organisatorische krimp?"*.

### 8.1 COPING IN RELATIE TOT DE ORGANISATIE

#### 8.1.1 STRATEGIEËN

Uit het theoretisch kader blijkt dat er verschillende strategieën zijn om met de verschillende typen organisatorische krimp om te gaan. In deze paragraaf wordt belicht welke strategieën de respondenten inzetten om hun organisatie te redden.

#### VERZORGINGSHUIZEN

Binnen verzorgingshuizen zijn twee strategieën dominant: het verkleinen van het domein van de organisatie en het uitbreiden, diversifiëren en aanvullen van het domein. Hoewel deze tegenstrijdig lijken, worden ze gelijktijdig binnen een organisatie uitgevoerd.

Het domein van de organisatie wordt verkleind door locaties te sluiten (V1, V2, V3, V6). Om dit te bewerkstelligen moeten cliënten verhuizen. Daarnaast worden medewerkers waar mogelijk herplaatst.

*"Daarna heeft zorgadoies met alle cliënten gesproken over de mogelijkheden binnen de organisatie, maar met name ook bij Locatie X. Cliënten zijn aan elkaar gehecht, dat zijn vrienden geworden, sociale contacten. We konden ook aanbieden dat iedereen mee kon naar Locatie X. Het was geen moeten, iedereen is daar vrij in, maar het kan allemaal wel. Dus van die groep gaan er 30 mee verhuizen naar Locatie X. (...) En met het personeel hebben we hetzelfde gedaan. Ik heb alle gesprekken gevoerd met*

*medewerkers, samen met personeelszaken. Over diploma's, wensen, ambities. Hierdoor hebben ze iedereen een goede plek kunnen geven en van niemand afscheid hoeven nemen, dus dat is eigenlijk hartstikke mooi." (V1)*

Als herplaatsing niet mogelijk is, wordt er afscheid genomen van medewerkers. In het ontslagproces is duidelijk afgesproken waar de taak van de publieke manager begint en eindigt. Hierin wordt rekening gehouden met de gevoelens van medewerker. Ook zet de publieke manager zich in om de resterende tijd waarin de medewerker binnen het bedrijf werkzaam is zo spoedig mogelijk te laten verlopen.

*"Ja, we hebben heel duidelijk die scheiding aangebracht. Niet de teamleider in het slechtnieuwsgesprek, maar een heel duidelijke grens van jij moet door met de medewerkers en ik neem afscheid van ze." (V2)*

Naast een duidelijke taakverdeling vinden publieke managers dat ze goede nazorg bieden voor het personeel dat ontslagen wordt. Hierin wordt zowel aandacht besteed aan degene die ontslagen wordt, als de achterblijvende collega's. Een belangrijke factor hierin is het tonen van begrip voor de situatie van de medewerkers.

*"En dat wil niet zeggen dat ik die menselijke kant niet doe. De week erna had ik vakantie, maar ik heb gezegd dat ze me altijd konden bellen. Je kunt niet met mensen om tafel zitten en zeggen 'toedelo, ik ben er over anderhalve week weer', dat kan niet. Ik heb ook niet gezegd dat ik met vakantie was, ik heb gezegd dat als ze me nodig hadden, ze het moesten laten weten. Ik woon hier vlakbij, m'n secretaresse heeft strookjes met contactgegevens uitgereikt. Daar heeft één medewerker gebruik van gemaakt en toen hebben we telefonisch contact gehad." (V2)*

*"Voor degenen die blijven is het misschien wel net zo moeilijk, want zij moeten nu hetzelfde werk doen met minder mensen. En dan moet je van alles gaan organiseren, waardoor het voor jezelf makkelijker wordt. Dat is een heel lastig proces, dus dat levert ook weleens frustraties op. Hoe ze dat nu zo geregeld moeten krijgen, dat ze het werk ook kunnen blijven doen." (V3)*

Naast inkrimping wordt het domein uitgebreid, gediversifieerd en aangevuld. Respondenten gaven aan een ondernemende strategie te hanteren. Hiermee wordt bedoeld dat de organisatie flink uitbreidt om te overleven. Een ondernemende strategie komt niet tot stand zonder een publieke manager met transformationele eigenschappen.

*"Ja, wij hebben dat verzorgingshuis echt rigoureuus een andere naam gegeven en gezegd het is een wooncomplex. En daar zit nu een groep verstandelijk gehandicapten in (...) We hebben een groep mensen die een niet-aangeboren hersenafwijking hebben, dus een verkeersongeluk of iets anders, maar*



*wel zo goed zijn dat ze toch een soort van zelfstandig kunnen wonen. Dan hebben ze een studio met eigen badkamer en een kitchenette en veel meer privacy dan in het verpleeghuis. En dan heb je nog verzorging en huur door elkaar. En we hebben nog een kinderdagverblijf.” (V5)*

*“Dus ik heb altijd wel iets gehad van ‘nou, kan dat ook niet anders en moeten we dat niet anders doen’. Als ik op een pad loop en er staat ‘keep left’ dan denk ik ‘waarom zou ik dat doen, ik kan toch rechts lopen?’.” (V4)*

Een andere – minder verstrekkende – vorm van uitbreiding van het domein is het particulier aanbieden van kamers. Op termijn komen kamers leeg te staan. Naast dat deze kamers gefinancierd moeten blijven, is het voor het voortbestaan van de organisatie noodzakelijk de kamers te blijven vullen, zodat de sfeer binnen het verzorgingshuis goed blijft. Het gevolg van deze strategie is dat er ingespeeld moet worden op de fluctuerende vraag.

*“De bovenste verdieping is leeggemaakt en die verhuren we aan het RIBW, 8 kamers zijn dat. Die hebben hier verbouwd, is net klaar. (...) De bedoeling is dat wij de dagelijkse zorg geven aan deze mensen en dat ze zelf de begeleiding doen. Het gaat om een hele andere groep, met psychiatrische klachten. Eigenlijk mensen die vroeger in de psychiatrie verbleven, maar die ook nu meer naar kleinschaligheid zoeken. Het is voor hen ook niet meer betaalbaar. (...) Dus we vinden wel andere vormen om die lege plekken weer te vullen, want dat is natuurlijk ook een inspanning die we wel doen. Anders hadden we natuurlijk nog veel meer leegstand gehad.” (V2)*

#### SOCIALE WERKPLAATSEN

Op het gebied van de strategie is zichtbaar dat publieke managers van sociale werkplaatsen praktischer ingesteld zijn dan publieke managers van verzorgingshuizen. Waar publieke managers van verzorgingshuizen nog weleens voorzichtig zijn en vooral inkrimpen, nemen publieke managers van sociale werkplaatsen graag het heft in eigen hand. Ook deze publieke managers vullen het domein aan en breiden het uit, maar het gebeurt op een daadkrachtigere manier dan publieke managers van verzorgingshuizen. De nadruk wordt gelegd op het vasthouden van focus, zorgen voor zo veel mogelijk inspraak en het zoeken van compensatie.

Om de organisatie te verzekeren van een toekomst wordt in veel gevallen de doelgroep uitgebreid. Naast de Wsw, worden medewerkers geworven binnen de Wajong en de WWB. In sommige gevallen worden hierin de krachten gebundeld met de sociale dienst van de gemeente.

*“Daar [schoonmaak] kregen we best wel wat opdrachten, dus daar hebben we wel WWB’ers vanuit de sociale dienst aangenomen om hier te werken. Dus in die zin kijken we ook wel of we vacatures die leegstromen wel of niet willen vullen. Als je een bepaalde doelgroep kan binnenhalen en die kan opleiden tot een reguliere baan extern, dat zou mooi zijn.” (SW3)*

*“We hebben op dit moment 100 mensen in dienst die niet Wsw zijn, die zitten bij werkgevers. En dat gaat door elkaar heen, dus je hebt WWB, Wajong en SW door elkaar zitten. En de begeleiding doen wij dan als organisatie.” (SW5)*

Door de transitie hebben publieke managers van sociale werkplaatsen meer te maken met gemeenten. Verschillende respondenten geven aan nog geen duidelijkheid te hebben in de wensen van gemeenten. Dit brengt onzekerheid met zich mee.

*“We zijn eigenlijk een beetje in afwachting van een aantal beslissingen die onze gemeenten moeten nemen.” (SW3)*

Verder wordt het belangrijk gevonden dat er voldoende inspraak is bij de gemeenten. Enerzijds voor het belang van de organisatie. Als publieke managers van de sociale werkvoorziening inspraak hebben in de koers van gemeenten, is dat in hun belang.

*“Dat is je strategie, zorg dat je in beeld bent, dat je gezien wordt. Zorg dat je daar zit waar aan de knoppen gedraaid wordt, dat je invloed kan uitoefenen op wat jij denkt dat het beste is voor je doelgroep en maak je daarin hopelijk onmisbaar.” (SW2)*

Anderzijds willen publieke managers hun diensten blijven verlenen aan de doelgroep van arbeidsongeschikten. Ze willen dan ook samenwerken met de gemeenten en waar mogelijk hun expertise inzetten voor het beste resultaat.

*“Dus onze strategie is kijken of we een soort compensatie kunnen vinden voor de teruggang in het aantal Wsw-medewerkers, in loon enzo. En we kijken ook of we onze dienstverlening, onze expertise kunnen aanbieden voor de andere groepen die onder de Participatiewet vallen. Zo goed mogelijk onze diensten aanbieden voor gemeenten.” (SW1)*

*“Toen zijn we meteen bij elkaar gaan zitten en los van of het 1 organisatie wordt of niet, kijken wie nou de vaardigheden heeft om te achterhalen wat het restvermogen is van iemand. (...) En hoe dat werk nu vervolgens in welke vorm terug komt en hoe het heet, dat interesseert ons niet.” (SW4)*

Publieke managers geven aan graag een duidelijke focus te hanteren. Het leggen van focus is van belang om op de winstgevende afdelingen te leggen om de financiële balans positief te houden.

*“Hoe gaan wij het opvangen, op dit moment doen we dat doordat we met de groen, de schoonmaak en de detachering een goede verdienpoot hebben opgezet. Het beschutte werk kost gewoon geld en dat gaat alleen maar meer geld kosten.” (SW2)*

### 8.1.2 PRAKTISCHE OPLOSSINGEN

Er is een grote verscheidenheid aan praktische oplossingen zichtbaar bij de onderzochte organisaties. In deze paragraaf volgt een selectie uit praktijken die worden uitgevoerd door organisaties. De gedachte van de participatiemaatschappij wordt in ieder geval uitgevoerd.

*“Familieparticipatie, heel actueel, daar hebben we heel veel in gedaan.” (V2)*

*“Je kunt niet bieden wat kon, dus dan verandert of vermindert er iets in je kwaliteit, meer met vrijwilligers, of met de inzet van familie.” (V6)*

### ORGANISATIE STAANDE HOUDEN

In de branche van sociale werkplaatsen is het moeilijk om de medewerkers aan het werk te houden. Om dit op te lossen, worden er nieuwe markten gezocht waar nog niet zo veel concurrentie is.

*“Heel veel werk van wat wij deden is naar lageloonlanden gegaan, het komt nu weer een heel klein beetje terug, maar niet veel. (...) Open voedsel met allergenen [nieuwe markt met weinig concurrentie], dat doen dus heel weinig bedrijven, qua SW-bedrijven 2 in Nederland. Daarvoor moeten we wel verbouwen, het moet hygiënisch zijn, er moeten certificaten worden gehaald, heel heftig. Met dat soort processen beginnen we nu en daar kunnen we ook wel goed in verdienen als we het voor elkaar hebben.” (SW3)*

De laatste praktische oplossing die wordt toegepast in sociale werkplaatsen, is kritisch kijken of het echt nodig is om vrijkomende vacatures te vullen. Dit is een minder ingrijpende manier om het personeelsbestand te verkleinen dan het doorvoeren van ontslagen.

*“Dan weten we dat we daar een voorman nodig hebben, (...) Dus ook in die zin is het gewoon heel zakelijk.” (SW2)*

*“Dus in die zin kijken we ook wel of we vacatures die leegstromen wel of niet willen vullen.” (SW3)*

Managers zijn niet bang om te schuiven in het personeelsbestand om op die manier goede medewerkers te kunnen behouden. Bijkomend voordeel is dat personeel dat niet goed functioneert ontslagen kan worden.

*“Ik heb op 1 afdeling 2 reïntegratieconsulenten en van de ene loopt het contract af, maar die wil ik heel graag houden. In deze situatie als je überhaupt niet weet of dat soort werk nog verder gaat, kan dat niet. Maar we hebben nog een ander iemand van een productieafdeling waarvan ook het contract eindigt. (...) Dan denken wij wel over wat de beste oplossing is voor de organisatie. En dan zijn we er toch maar eentje kwijt die niet goed functioneert. In het kader van de bezuinigingen is dat ook wel weer goed. Ook wel pijnlijk, zeker voor zo'n persoon.” (SW3)*

#### KOSTEN BESPAREN

De meeste oplossingen zijn met de reden om de kosten te drukken, zodat de organisatie kan blijven voortbestaan. Om de kosten te verlagen, is het volgens respondenten belangrijk om goed te kijken waar winst te halen valt. Dit zit vaak in kleine, alledaagse handelingen die in de loop der tijd in het dagelijks ritme van het personeel geslopen zijn.

*“En zorgmedewerkers zijn over het algemeen toch een soort Florence Nightingales vind ik zelf die het hart op de goede plek hebben zitten. Die ook geneigd zijn om te zeggen ‘ik ben hier nou toch, dan kan ik wel meteen een kopje koffie inschenken of de gordijnen open doen’. Zo krijg je dus steeds ophoping van zorgactiviteiten en op een gegeven moment moet je concluderen dat je dat niet meer kunt betalen omdat je in de rode cijfers gaat komen. Dat wil je nooit, dus je moet op tijd bijsturen. Dus dan ga je eerst kijken naar hoe heb ik m'n zorg eigenlijk georganiseerd.” (V2)*

Ook zijn er publieke managers met grotere initiatieven om te hoge kosten te onderdrukken. Binnen de facilitaire tak van het verzorgingshuis wordt de oplossing gezocht in een regie-organisatie. Dit houdt in dat er een minimale hoeveelheid vast personeel in loondienst is bij de organisatie en er vooral externe bedrijven ingezet worden om werkzaamheden uit te voeren.

*“We gaan ervan uit dat wij met de ontwikkeling van die regie-organisatie minder kosten gaan maken. Op dat moment wordt er pas een dienst verleend als daar ook echt vraag naar is. (...) Dan dalen al de kosten en blijft de kwaliteit minimaal hetzelfde of wordt misschien nog wel beter. We gaan met leveranciers in zee die echt specialist zijn. Als je in het restaurant komt is daar een cateraar die niks anders doet dan alleen maar eten en drinken maken en in de wasserette hebben we de linnendienst die niks anders doet dan alleen maar wassen.” (V3)*

Eén van de sociale werkplaatsen heeft besloten het ‘kwartiertje in de tijd van de baas’ af te schaffen. Ook deze oplossing is geïmplementeerd om de financiële balans positief te houden.

*“Afgelopen jaar was er een heel goed overleg met de OR, daar hebben we besloten dat we – en dat is ook echt goed in harmonie gegaan – dat de kwartiertjes pauze niet meer in de baas z’n tijd gebeuren, maar dat het eigen tijd is. En dat heeft als consequentie dat iedereen nu een half uur per dag langer werkt.” (SW3)*

Ten slotte wordt – om de kosten te drukken – de inzet van vrijwilligers veel benut binnen verzorgingshuizen. Vooral in verzorgingshuizen komt dit duidelijk naar voren. Hier waren vrijwilligers voor de transitie ook al aanwezig binnen de organisatie, maar dit wordt steeds meer uitgebreid.

*“De zorg is een hele sociale sector, dus zijn er altijd heel veel vrijwilligers bij betrokken. Als je ziet wat vrijwilligers allemaal doen, daar neem ik m’n petje voor af. Maar vrijwilligers werk moet altijd vrijwilligerswerk blijven. Ik vind niet dat je dat mag vervangen voor een betaalde baan. Alleen waar ligt die grens, dat is weleens lastig. Want wij hebben hier vrijwilligers die prima een bingo kunnen doen. Vroeger had je daar een activiteitenbegeleidster voor, dus je ziet toch dat het steeds meer opschuift en dan met name mantelzorg, liefdadigheid, oog hebben voor je buurman en buurvrouw.” (V1)*

## 8.2 COPING IN RELATIE TOT PERSONEEL EN CLIËNTEN

Als het gaat om coping in relatie tot personeel en cliënten, kunnen er drie subthema’s onderscheiden worden. Ten eerste is onduidelijkheid een veelvoorkomende factor op de werkvloer, dit wordt met name opgelost door communicatie. Het tweede subthema is het vragen van de opinie van medewerkers. Hieronder valt een goede samenwerking, maar ook het betrekken van medewerkers bij organisatorische beslissingen. Het laatste subthema is onenigheid, wat in een stressvolle situatie als een krimpende organisatie vaak voorkomt. Hier wordt besproken wat oorzaken zijn van onenigheid en hoe de publieke manager dit oplost.

### 8.2.1 ONDUIDELIJKHEID WEGNEMEN

#### COMMUNICATIE

Zoals aangegeven in hoofdstuk 6 heerst er als gevolg van de organisatorische krimp veel onduidelijkheid op de werkvloer. Specifiek voor verzorgingshuizen wordt aangegeven dat

onduidelijkheid leidt tot speculatie onder de werknemers. Hierdoor wordt het probleem onnodig vergroot en ook dit leidt af van het primaire proces.

*“Wat ook lastig is dat doordat dit een dorp is, moet je heel zuiver en tijdig zijn in je communicatie. Bij de Albert Heijn moet ik ergens een praatpaal gaan maken, want veel medewerkers komen met dingen die ze in de Albert Heijn hebben gehoord. Dat vind ik lastig, want soms wordt er onrust veroorzaakt voor iets wat niet waar is of dat het daar anders wordt besproken dan dat het in werkelijkheid is, of het is een interpretatie van iemand.” (V1)*

Alle respondenten hechten grote waarde aan goede communicatie. Uit de interviews komt naar voren dat een goede communicatie allereerst bestaat uit het gebruik van de juiste woorden. Publieke managers willen de situatie niet erger doen lijken dan het is, maar ook niet bagatelliseren. Dat laatste doen ze door te laten zien dat ze het zelf ook een heel vervelende situatie vinden.

*“Ja, ik probeer medewerkers steun te bieden door het verhaal duidelijk te communiceren. En ook door vooral niet te vertellen dat het wel mee zal vallen, want het valt gewoon niet mee, het is zoals het is.” (SW4)*

*“Ik krijg terug dat mensen het heel erg waarderen dat ik persoonlijk de boodschap kom vertellen en dat ze ook zagen dat het mij wat deed.” (V6)*

Naast de juiste bewoording is het gebruik van de juiste kanalen van belang. Meer specifiek geven respondenten aan dat het gebruik van zo veel mogelijk verschillende communicatiekanalen het meest effectief werkt. Men wil niet riskeren dat een medewerker niet goed op de hoogte is van de situatie binnen de organisatie. Respondenten geven aan zich bewust te zijn van het feit dat de informatie voor de ontvanger niet zo vanzelfsprekend is als voor henzelf. Ze hebben het immers zelf al vaak besproken voordat het naar buiten wordt gebracht, dus de boodschap wordt zo vaak als nodig verteld.

*“Dat we goed sociaal beleid voeren en de medewerker dus aan alle kanten informeren en dan ook via alle mogelijke kanalen. Niet iedereen gebruikt goed de computer [intranet], veel medewerkers gaan er nog niet mee om, ook thuis niet. (...) En nu plaatsen we er van alles op over de reorganisatie, er is ook een plekje voor gereserveerd. Maar soms moet je zowel mailen als op intranet en persoonlijk vertellen. Er aandacht aan besteden bij werkoverleggen of even een memo'tje rond. Er zijn natuurlijk heel veel manieren om te communiceren, maar mijn ervaring is wel dat wanneer ik zelf denk dat ze me zat zijn, dan zijn er altijd weer mensen die het voor het eerst horen. Dus dat is wel mijn manier.” (V2)*

*“Daar moet je dan zo veel mogelijk over vertellen en dat doe ik op facebook, twitter, linkedin, intranet. Als ik dan vragen krijg op een beleidsdag, dan vragen waarschijnlijk veel meer mensen het zich af en dan kan ik het breder uitleggen. Ik denk altijd dat als 1 iemand het vraagt, zijn er vast 7 die het zich ook afvragen maar de vraag niet durven stellen.” (V6)*

Verder wordt aangegeven dat een belangrijke boodschap niet vaak genoeg verteld kan worden. Publieke managers beseffen dat alhoewel het verhaal voor henzelf helder is, medewerkers het niet altijd de eerste keer begrijpen. Ook hier geldt dat publieke managers niet het risico willen lopen dat een medewerker niet op de hoogte is van de situatie.

*“Wat ik zelf heel belangrijk vind bij iedere verandering, is dat je het goed communiceert. Soms beter 5x, want je denkt ‘ik heb dit al verteld’, maar voor mij is het gesneden koek. Ik heb achter de schermen al ontelbaar veel gesprekken gehad over hoe we dit aan gaan pakken. Als je dat dan in een gesprek aan de medewerkers vertelt en verwacht dat zij dat ook direct kunnen plaatsen, dat kan natuurlijk niet. Dus ik denk dat we er enorm in moeten investeren om zoveel gesprekken aan te gaan als nodig is. Bij de een zijn dat er 2 en bij de ander misschien wel 7, maar dat we dat wel moeten doen.” (V2)*

Publieke managers van verzorgingshuizen geven aan regelmatig bij de medewerkers te peilen of er begrip is. Uiteindelijk begrijpt het personeel wel wat er gaande is en waarom het op een bepaalde manier gebeurt.

*“Je merkt ook wel dat het snel weer wegzakt, dat je het heel vaak weer moet herhalen. ‘Waarom verhuizen we nu met ons kantoor naar een pand in de stad?’ O ja, omdat dat pand van onszelf is en we op de oude plek heel veel huur betalen. Dan ontstaat er toch snel een beeld van dat we naar een leuk kantoorje gaan, maar nee, dat is 1/3 van de huur. Dat doen we ook om te bezuinigen en het geld zo doelmatig mogelijk willen inzetten en niet aan een duur pand willen besteden.” (V6)*

*“Uiteindelijk begrijpt iedereen wel dat we moeten reorganiseren.” (V3)*

#### STRUCTUUR BINNEN EIGEN TAAK HELDER

Om de mate van onduidelijkheid zo laag mogelijk te houden, geven publieke managers van sociale werkplaatsen aan dat de organisatiestructuur zo plat mogelijk wordt gehouden. Dit heeft twee voordelen. Ten eerste zijn de communicatielijnen op deze manier erg kort, waardoor misverstanden snel verholpen kunnen worden. Ten tweede is het bij een platte organisatiestructuur gemakkelijker om overzicht te houden.

*“We zijn ontzettend plat georganiseerd. Ik ben zelf verantwoordelijk voor het beschutte werk, productiehallen en de reorganisatie. En de directeur doet operationeel ook groen en schoonmaak. Dus*

*we doen met z'n tweeën het operationele deel. (...) We zijn begonnen met een 6-koppig MT, er zijn er 2 vertrokken en de taken zijn herverdeeld, nu zijn we met z'n vieren, dus je bent heel plat. En dan komt het denk ik neer op voorbeeldgedrag. Ik ben hartstikke transparant, ik ben hier niet veel anders dan met een medewerker en ik denk dat dat ook wat doet met mensen.” (SW2)*

Verder gaf een publieke manager van de sociale werkvoorziening aan zelf goed op te hoogte te willen zijn van wat er speelt binnen de organisatie. Hierbij gaat het vooral om de cijfers die kunnen worden ingezet om de situatie te verbeteren.

*“Dat je moet zorgen dat je je kengetallen goed weet, zodat je managementinformatie op orde is. Zodat je te pas en te onpas cijfers die je nodig hebt, kunt oproepen. Dat is denk ik wel heel belangrijk. Dat kan heel breed zijn, dat iets als ziekteverzuimcijfer ook belangrijk is voor je besluitvorming en niet alleen maar omzet. Je moet het gewoon goed in beeld hebben. En dan praktisch nadenken wat je met die cijfers kan doen om de situatie te verbeteren.” (SW3)*

### 8.2.2 OPINIE VRAGEN

Respondenten van zowel verzorgingshuizen als sociale werkplaatsen geven aan dat zij niet op hun functie zitten omdat ze macht hebben of hun werk zo goed doen. Zij zijn publieke manager van de organisatie omdat de medewerkers hen tolereren. Publieke managers zijn zich ervan bewust dat ze de organisatie niet alleen draaiende kunnen houden en dat de medewerkers het werk uiteindelijk moeten uitvoeren. Er is dus draagvlak nodig voor het effectief invoeren van een organisatorische verandering.

*“Dus je bent daarin afhankelijk van anderen, het is niet iets wat je zomaar kunt doen. Ik wil draagvlak krijgen bij de mensen waarmee ik het moet doen.” (V4)*

*“Alleen puzzelen en dan met de uitkomst aankomen, daar hou ik niet zo van. Als je met mensen samen puzzelt, dan heb je ook draagvlak en dan snappen mensen het ook, dan neem je ze mee in het proces. Daar haal ik veel meer plezier uit.” (SW1)*

Naast de benodigde tolerantie van medewerkers, geven publieke managers aan dat er simpelweg betere ideeën voortvloeien uit samenwerking met medewerkers. Samen oplossingen verzinnen voor problemen bevordert de kwaliteit van de vooruitgang. Daarnaast worden de kwaliteiten van medewerkers op deze manier benut.

*“Zet maar 3 mensen bij elkaar, dan krijg je veel meer ideeën en met 10 mensen nog veel betere.” (SW1)*



Een andere vorm van medewerking van personeel is het aanhouden van een positieve houding richting de cliënt. Dat is van belang om de organisatie draaiende te houden, omdat er bij een negatieve sfeer minder nieuwe cliënten verwacht worden. Negativiteit richting cliënten wordt dan ook sterk afgeraden.

*“We hebben medewerkers verteld niet bij de pakken neer te gaan zitten en tegen bewoners mopperen, want dat raakt ook hun eigen baan. Want als het hier leeg gaat lopen vanwege het sluitingsbericht, dan moeten wij mensen gaan ontslaan. Dus we hebben medewerkers ook op die manier extra gemotiveerd, van ‘Joh, laten we het met elkaar in de lucht houden tot de sluiting’. Het is misschien wel een beetje vals, maar we willen geen sterfhuisconstructie worden, want dan blijven we niet op de been. Dan moet je vroegtijdig mensen ontslaan.” (V2)*

*“Dat hebben we hier bij deze bijeenkomsten ook uitgebreid besproken van ‘Je kunt in ieder geval één ding doen om te zorgen dat we niet verder in de krimp schieten en dat is je sores moet ons delen en met elkaar, maar niet met de cliënt’, want dan weet je zeker dat het hier minder leuk wordt en dat ze hier dan niet meer voor kiezen, want die vertellen dat allemaal tegen elkaar.” (V6)*

Als medewerkers een stugge houding aannemen, moeten zij gemotiveerd worden om mee te komen in de verandering die de organisatie ondergaat. Dit gebeurt bijvoorbeeld door uitdaging te bieden en inzicht te geven in processen.

*“Door uitdaging en perspectief te schilderen, bijvoorbeeld. Of de boel helemaal omgooien, dat is ook nog weleens handig. Bijvoorbeeld om te zeggen ‘jullie zijn intermediair, dus dan gaan jullie in de schoenen staan van een werkgever, kijken hoe het eruit ziet als die jullie werk krijgt’. Dan zeggen sommigen ‘hallo, zeg, dat ziet er niet heel goed uit’ en dan zeg ik ze dat het van hen komt. Puur om ze te laten zien hoe het er nou eigenlijk uit ziet.” (SW4)*

### 8.2.3 ONENIGHEID

#### ORZAKEN

Er zijn ontelbaar veel dingen die tot onenigheid kunnen leiden. Onenigheid komt dan ook veel voor. In onderstaande paragraaf komen de oorzaken aan bod die het meest zijn aangegeven door respondenten. Het valt op dat alle oorzaken zoals besproken in deze paragraaf terug te brengen zijn naar belangen van betrokken partijen.

*“Ja, conflicten zijn er natuurlijk altijd. Zonder wrijving geen glans. Het meest recente conflict was vanmorgen tussen twee bedrijfsmanagers die tegenover elkaar zitten en de een wil linksaf en de ander wil rechtsaf.” (SW1)*

*“Conflicterende visies en belangende, zijn de grootste basis. ‘Ik wil wat en de rest wil niet, hoe kan dat nou, ik heb het nodig’.” (V6)*

Door een veranderende taakverdeling is het dikwijls onduidelijk wie welke taak moet uitvoeren. Respondenten merken hierin op dat medewerkers vaak aan hun eigen belangen denken in plaats van de belangen van de organisatie. Onenigheid kan ook ontstaan doordat meer van medewerkers verwacht wordt.

*“Functionarissen zijn er niet meer, dus wie moet het dan doen. Wie bestelt nu het kopieerpapier nu deze persoon er niet meer is. Het gaat vaak om ‘wie gaat het nou doen’ en het gevoel dat iedereen wel denkt ‘dat kan die ander dan wel doen’.” (V6)*

*“Ook conflicten over dat er kwalitatief beter werk geleverd moet worden en dat mensen niet zelf de maatstaf bepalen, maar de werkgever.” (SW4)*

Ook zitten er grote verschillen in de wil om te veranderen tussen medewerkers. Dit kan leiden tot onbegrip wat een oorzaak van onenigheid is. Als een publieke manager de taak heeft om veranderingen door te voeren, maar medewerkers staan hier niet voor open, dan levert dat wrijving op. Het verschilt per persoon of dit wordt ervaren als een conflict.

*“Een aantal medewerkers zijn van nature niet zo veranderingsgezind, die vinden het lastig, dus die willen het graag laten zoals het is. Andere medewerkers zijn heel vooruitstrevend, voor hen kan de verandering niet snel genoeg gaan. Dus ook op de werfloer moet je dat ook in de juiste banen zien te leiden.” (V3)*

*“Ja, tuurlijk ontstaan ze, maar wat is op een gegeven moment een conflict? Er ontstaan absoluut meningsverschillen, dat is bijna dagelijks. Zeker als je die veranderingen een beetje moet aanduwen. Soms denk ik bij mezelf ‘nu heb ik te ver geduwd’ en dan moet ik even terug. Want je moet soms echt even duwen om die verandering tot stand te brengen. En dan is dat balanceren weleens moeilijk. Maar ja, dan brul ik ‘jullie willen ook helemaal niks!’. Hoe langer je er ook bent, hoe meer je ook brult.” (V5)*

Doordat de werkdruk stijgt, is er minder tijd om vooraf bij collega's te polsen of er draagvlak is voor ideeën. Hierdoor komen veranderingen vaak als een verrassing, wat een grotere kans op verzet tot gevolg heeft.

*“Als je een idee alvast even bij iemand neer kan leggen en kan vragen wat hij ervan vindt. Dat maakt jouw voorstel uiteindelijk beter. En die tijd is er soms minder, omdat die ander heel veel in overleggen zit of net niet op die dagen werkt. En dan op het moment dat je iets niet in de week hebt kunnen leggen*

*en je komt daar plompverloren mee, dan kost het je eigenlijk veel meer tijd om dat uiteindelijk geïmplementeerd te krijgen.” (V5)*

#### OPLOSSINGEN

In de manier waarop publieke managers omgaan met onenigheid is een duidelijke trend te zien. Eerst wordt de verantwoordelijkheid neergelegd bij de betrokkenen van het conflict. Als het te lang blijft bestaan of de publieke manager ziet een kans op schade aan de organisatie, dan wordt er ingegrepen. Daarnaast is het zaak een conflict niet te laten escaleren.

*“Ik laat ze eventjes aanmodderen. Ik vind dat mensen een verantwoordelijkheid hebben om er samen uit te komen. En ik heb er een broertje dood aan als mensen zeggen ‘we komen er niet uit, dus jij als manager moet maar beslissen’. (...) Ik vind het een opdracht aan mensen om er samen uit te komen en als je er niet uitkomt, zet dan je argumenten op een rij en bespreek die en maak het feitelijk. (...) De kunst is om van het conflict geen verwijdering te maken (...) maar om een conflict ook te zien als een kans om het leven te beschouwen als een grote aaneenschakeling van keuzes en conflicten. (...) als dat lukt is een conflict iets constructiefs. Je komt op een kruispunt en iets botst en dan moet je naar een oplossing en het liefst wel samen.” (SW1)*

*“Dat is een intuïtieve inschatting. Dan bedenik ik hoeveel schade het zal toevoegen. Als je een structureel beschadigde relatie krijgt (...) dan heb je heel snel een heel groot probleem. Dus dan ga je wel even checken wat er gaande is, als iemand met een probleem komt. En soms moet je toch eerst even 3 keer je mond houden en vragen ‘wat heb je er zelf aan gedaan?’ of ‘erbaar jij het ook zo?’.” (V5)*

Er wordt meestal ingegrepen door in gesprek te gaan met beide partijen en hen zelf aan te laten geven wat ze nodig hebben van de publieke manager. Tijdens een dergelijk gesprek neemt de publieke manager een luisterende houding aan en laat deze de betrokken medewerkers hun verhaal doen.

*“Wat ik in ieder geval probeer is luisteren wat er gebeurt en wat ik ervan vind, wat hebben ze zelf al gedaan, vragen wat ze willen wat we ermee doen. (...) Proberen om weer die verbinding te maken en begrip voor elkaar. Want niemand komt naar z'n werk om te denken ‘wat kan ik vandaag weer ‘ns vernaggelen’, maar het gebeurt wel. Iedereen bekijkt het heel erg vanuit z'n eigen koker.” (V6)*

Tijdens een dergelijk gesprek wordt vervolgens geprobeerd om een gezamenlijke visie te creëren. Op die manier worden de belangen meer gestroomlijnd waardoor de betrokkenen weer inzien wat hun gezamenlijk doel is.

*“Ik probeer het gemeenschappelijk doel te bereiken, dat komt rechtstreeks uit de theorie, maar het werkt wel. En ook een gemeenschappelijke vijand. Als je mensen bij elkaar wilt krijgen, dan moet je ervoor zorgen dat ze elkaar gaan opzoeken en dat doe je door 1 belang of doel op te stellen, maar dat kan ook door het zoeken of creëren van een gemeenschappelijke vijand.” (SW1)*

*“Het echte klantgericht denken is nog ver weg, mensen denken veel vanuit hun eigen proces. (...) Ik denk als je echt in staat bent om helemaal te gaan voor die klant, dan heb je dit soort conflicten niet, want dan ben je met elkaar bezig voor dat ene doel en dat is die klant maximaal helpen.” (V6)*

### 8.3 CONCLUSIE

*Hoe gaan publieke managers binnen hun functie om met organisatorische krimp?*

Binnen functie gerelateerde coping zijn twee aandachtspunten te onderscheiden: de organisatie tegenover het personeel en de cliënten. Op organisatorisch gebied worden verschillende strategieën toegepast en praktische oplossingen ingezet. Het domein wordt zowel verkleind als uitgebreid en gediversifieerd. In de praktische oplossingen kan onderscheid worden gemaakt tussen consequenties om de organisatiestructuren staande te houden en oplossingen die de financiën in balans houden.

In relatie tot personeel en cliënten richten publieke managers zich op het wegnemen van onduidelijkheid, het vragen van de opinie van personeel en het oplossen van onenigheid. Onduidelijkheid wordt weggenomen door een boodschap eenduidig, via verschillende wegen en vaak te communiceren. Daarbij wordt door respondenten vermeld dat het belangrijk is om zelf ook duidelijk voor ogen te hebben hoe de organisatie is opgebouwd. Ten tweede wordt om verschillende redenen de opinie van het personeel gevraagd. Het betrekken van personeel bij ideeën levert draagvlak op, zorgt dat er betere ideeën ontstaan en helpt medewerkers gemotiveerd te blijven. Een overkoepelende oorzaak voor onenigheid is het verschil in belangen van betrokkenen. Publieke managers lossen dit op door in eerste instantie geen aandacht te besteden aan het conflict. Als het conflict niet vanzelf oplost, worden medewerkers gestimuleerd er – met enige hulp van de publieke manager – met elkaar uit te komen.

## 9 PERSOONLIJKE COPING

---

Binnen de persoonlijke coping zijn drie subthema's te onderscheiden. Ten eerste blijven publieke managers de situatie rooskleurig inzien, in de vorm van een optimistische insteek en het vasthouden aan leuke aspecten. Het tweede subthema wordt gedefinieerd als 'relativeren'. In alle interviews kwam duidelijk naar voren dat de publieke manager de situatie uitdrukkelijk relativeert. Het laatste subthema is het reduceren van de werkdruk, dit gebeurt op verschillende manieren.

Het overkoepelend thema is zelfbescherming tegen de negatieve gevolgen van de organisatorische krimp. Na dit hoofdstuk is er een antwoord op de vierde empirische deelvraag: *"Hoe gaan publieke managers op persoonlijk vlak om met organisatorische krimp?"*.

### 9.1 ROOSKLEURIG

Een rode draad door alle interviews is een soort onuitputtelijke positiviteit van de respondenten. Publieke managers benadrukten vaak de positieve kant van het verhaal en probeerden de leuke aspecten van hun baan te blijven zien. Over het algemeen werd in elk nadeel ook een voordeel gezien. Aan elke publieke manager is daarnaast gevraagd wat – naast de vervelende kanten – de leukere aspecten van organisatorische krimp zijn. Over het algemeen hoefden respondenten hier niet lang over na te denken. Eén publieke manager zag totaal geen leuke aspecten aan de krimp, maar alle anderen konden wel iets opnoemen waar ze plezier uit haalden in dit moeilijke proces.

#### 9.1.1 KANSEN ZIEN

Respondenten geven veelvuldig aan dat de krimp veel kansen biedt voor de organisatie, medewerkers en de publieke managers zelf.

*"Wat ik geleerd heb is dat (...) eigenlijk elke verandering meer kansen biedt dan bedreigingen, althans in dit land."* (SW4)

Zelfs de moeilijke taak van het afscheid nemen van medewerkers wordt positief ingestoken, door sterk te geloven dat verlies ook kansen biedt. Hierbij wordt benadrukt dat het voor mensen een grote stap is om zelf afscheid te nemen van de organisatie zonder een duidelijke toekomst. Op het moment van ontslag valt het de slachtoffers dan ook zwaar. Het is na

ongeveer een jaar wanneer aangegeven wordt dat het een positief is geweest en kansen heeft geboden.

*“Wat ik zie bij medewerkers, aan de ene kant is het heel bedreigend, maar aan de andere kant, ergens waar een deur dicht gaat, gaan ook weer deuren open.” (V1)*

*“Dat horen we ook van mensen waarvan we na 30 jaar afscheid nemen. Die zijn eerst heel boos en heel verdrietig. En soms als je ze na een jaar weer ziet en vraagt hoe het gaat, dan is het het beste wat ze ooit is overkomen, want nu moesten ze wel en kwam er daardoor ruimte voor iets anders, hebben ze iets heel leuks ontdekt. De meeste mensen vinden het goed geweest, maar zeggen het uit zichzelf nooit te zullen doen.” (V6)*

*“Dus dat een deur dicht altijd ook betekent dat er ergens een deur open gaat. En dat is heel leuk in theorie, maar ik heb hier heel veel mensen gezien en gesproken, of via-via gehoord die veel beter terecht zijn gekomen voor hunzelf, dan toen ze hier zaten.” (SW2)*

*“En het derde is dat mensen weliswaar bang kunnen zijn of onzeker, maar dat het voor het grootste deel na een bepaalde tijd wel weer goed komt. Dus op het moment zelf lijkt het heel erg, maar uiteindelijk komt het voor de grootste groep wel weer goed.” (SW4)*

Een andere manier om een negatieve situatie om te draaien naar iets positiefs, is het probleem vergeten en de focus leggen op een ander onderwerp. Een van de respondenten gaf aan na een tegenslag op zoek te gaan naar een project met kans van slagen.

*“Dus de keren dat het stuk loopt, komt het bij mij ook weleens omhoog. Dat alles wat je enigszins probeert te beïnvloeden precies de verkeerde kant op valt dan je zelf bedacht had. (...) Dan moet ik even een stap terug doen en er even niet iets over vinden. En dan kan je ook een ander soort besluit weer beet pakken en zeggen ‘oké, en dan willen we toch weer die 80% goed hebben, hoe kan ik het besluit omvormen dat we daar weer de goede kaders aan stellen’.” (SW2)*

### 9.1.2 VARIATIE

Er wordt veel variatie ervaren op de werkvloer. Enerzijds binnen de functie en anderzijds ook op het gebied van personeel. Publieke managers geven aan soms verrast te worden door de kracht van medewerkers en dit te waarderen.

*“Ik ben ontzettend geïnteresseerd in verander- en cultuurmanagement, mijn cv kent echt wel een opbouw van organisaties waar iets moet gebeuren en als het dan gebeurd is, dan ben ik meestal weg.”*

*Dus het zit meer in m'n eigen persoonlijke drive denk ik, qua uitdaging wat ik nodig heb en leuk vind."* (SW2)

*"Hoe verrassend het soms ook kan zijn dat sommige mensen juist heel sterk zijn en gaan er met elkaar voor, ze worden heel sterk als team en laten zich niet kisten."* (V6)

Ook roept organisatorische krimp vaak creativiteit op. Respondenten geven aan hier plezier aan te beleven en energie uit te halen. Vooral binnen verzorgingshuizen speelt creativiteit een grote rol. Er is creativiteit op twee gebieden. De eerste valt binnen de taakomschrijving en is een procesmatige creativiteit. Hierin geldt dat men gedwongen wordt oplossingen te verzinnen waardoor langlopende processen versneld kunnen worden.

*"Dan zie je dat het noodgedwongen sneller gaat om creatieve ideeën te krijgen. We doen er al jaren ons best voor en nu móet het en dan gaat het opeens veel makkelijker. We hoeven niet meer te overtuigen. Misschien wel meer dan dat het ons kost."* (V2)

*"Wat ik ervan geleerd heb, of waar ik me in ieder geval bewuster van ben geworden, is dat krimp ook creativiteit oproept. Als het maar in een omgeving zit waar het de ruimte krijgt."* (V5)

*"Het roept ook creativiteit op, we hebben een aantal processen kunnen versnellen waaraan we al heel lang hadden bedacht dat we dat wilden doen. Door de noodzaak wordt je creatiever, dus als we geen leegstand hadden, hadden we nu niet op allerlei kortdurend eerstelijns verblijf of respijtzorg of logeren, je kan het zo gek niet bedenken."* (V6)

Naast creativiteit binnen de functie, komen er ook meer creatieve ideeën op het gebied van recreatie naar boven. Dit geldt vooral voor de dagbesteding van de ouderen in het verzorgingshuis. Deze creativiteit komt vaak ook van buiten het personeel, bijvoorbeeld van familie of verzorgers.

*"En nu komen er steeds meer initiatieven, van joh, ik wil wel spelletjes organiseren, iemand gaat nu een smoothieworkshop organiseren, hartstikke leuk! Is weer 'ns iets anders dan bingo. Dus ja, het biedt ons ook iets."* (V2)

### 9.1.3 LEREN

Respondenten gaven vaak aan te genieten van de uitdagingen die organisatorische krimp met zich mee brengt. De grootste uitdaging hierin is het krimpproces organisatorisch gezien goed te laten verlopen. Daarnaast vinden respondenten het een interessante puzzel en zien ze uitdaging in het afleveren van zorgvuldig werk.

*“Van 40 naar 80 cliënten op een locatie. Hoe gaan we dat doen? Wat hebben we nodig aan medewerkers, hoeveel verpleegkundigen hebben we nodig. Het is een hele grote puzzel ook. Maar wel leuk. Het is echt een gigantische uitdaging om dat allemaal goed te laten verlopen.” (V1)*

*“Mijn grootste uitdaging ligt echt in de verandering tot stand brengen.” (V5)*

*“Maar eerlijk gezegd vind ik dat die krimp ook wel weer leuk is om te doen. Niet om mensen te ontslaan, want dat is niet leuk, maar wel om dat als het moet zo zorgvuldig mogelijk te doen. Als het nodig is. Dan denk ik ‘ja, dat heeft ook een uitdaging’. Om met respect voor de business en de mensen te zeggen bekijken hoe we dat dan het beste doen.” (SW1)*

Respondenten geven verder aan plezier te beleven aan leren. Dit kan op persoonlijk gebied zijn, maar ook op organisatorisch vlak. Het wordt als interessant gezien om te ontrafelen wat de oorspronkelijke toegevoegde waarde van een organisatie is.

*“Niemand is onfeilbaar en dat maakt het alleen maar leuk om te leren. En dan moet je wel soms dubbel doubleren. Dat is filosofisch, zie de onderliggende fase. Weet je nog wat er moet veranderen. Dus de lol moet liggen in het leren.” (V4)*

*“Een ander leuk aspect is dat je opnieuw moet onderzoeken wat nou je werkelijke toegevoegde waarde is. En wat een heel leuk aspect van krimp is, dat je gewoon opnieuw moet nadenken. Doet iedereen maar hetzelfde als wat hij gisteren deed. Dus dat zijn hele leuke aspecten, ja.” (SW4)*

Samengevat vinden de respondenten dat ze een leuke baan hebben met een verdrietig randje, in plaats van andersom. Ze halen veel voldoening uit verschillende aspecten en weten zich zo staande te houden in een wankelende situatie.

*“Ik heb een ontzettend leuke baan en ik wil graag die afbouw meemaken’. Dus ik vind het leuk om te bouwen, maar ook interessant om af te bouwen. Omdat als je dat zorgvuldig doet, dan haal ik daar ook een stuk arbeidssatisfactie uit. Dus ik weet dat ik het kan en ik kan dat hier ook.” (SW1)*

## 9.2 RELATIVEREN

Publieke managers van beide branches relativeren veel; elke publieke manager had er iets over te vertellen. Ondanks dat een relativerend vermogen bijdraagt aan het reduceren van de werkdruk, is ervoor gekozen om hier een apart subthema van te maken. Naast dat het een zeer uitgesproken onderdeel is, relativeren publieke managers op verschillende manieren.



*“Ik vind het eigenlijk wel grappig. Kijk, die veranderingen die ingezet worden zijn naar mijn idee nog zo rustig en zo marginaal dat je dat nog wel bij kan poten. Er zijn zoveel tegenkrachten die constant naar het midden gaan en willen werken zoals vroeger. Daardoor wordt het geremd.” (SW4)*

### 9.2.1 GEVOELENS EN TAAK SCHEIDEN

Respondenten geven aan de taak van hun gevoelens te scheiden. Dit gebeurt enerzijds op het gebied van negatieve aspecten die niet hun keuze waren. In dat geval spreekt de publieke manager duidelijk namens de organisatie en niet namens zichzelf. Op die manier is het ook voor de medewerker duidelijk dat het een kwestie is van overmacht.

*“En dan denk ik als de organisatie iemand eruit wil, dan is dat goed, maar dan gaan we dat ook gewoon benoemen. Ik ben dan de persoon die dat moet benoemen, maar dan praat ik niet vanuit mezelf, maar vanuit de organisatie.” (V1)*

Anderzijds is het goed om de taak van de persoon te scheiden om de rust in de organisatie te behouden. Het persoonlijke aspect van een frustratie vervaagt als een situatie vanuit de theorie benaderd wordt. Daarnaast zorgt kennis vanuit de theorie ervoor dat er meer begrip ontstaat tussen medewerkers.

*“Ik probeer er altijd wel beroepsmatig mee om te gaan. Betrokkenheid op afstand, met een mooi woord.” (V1)*

*“Het maakt het minder persoonlijk als je snapt waarom het zo werkt bij mensen en dat je verschillende types hebt en dat iedereen daar verschillend op kan reageren. Dan kun je het wat meer ordenen en dan kun je ook wat beter over nadenken over hoe je mensen mee kunt nemen, wat hebben die verschillende types nodig. (...) Binnenkort hebben we weer beleidsdagen, dan heb ik ook een spreker uitgenodigd die ons meeneemt in het systemisch denken. Dat je ook snapt dat mensen reageren zoals ze reageren en dan wordt het wat minder ‘omdat het zo’n eikel is’. Nee, het is een mens die op die manier naar de wereld kijkt en hoe zorg jij er dan voor dat die persoon toch snapt wat hij moet doen of wat jij van hem verwacht.” (V6)*

Respondenten gaven ook aan af en toe dipjes te hebben als gevolg van de organisatorische krimp. Het wordt echter ook belangrijk gevonden dat de publieke manager stabiliteit uitstraalt richting het personeel, dus in een dergelijk geval trekt de publieke manager zich terug van de werkvloer.

*“Ik heb m’n dipjes dan vaak privé. Dan bel ik een vriendin, dan moet ik zelf ook even leeglopen. Dat kan niet op de werkvloer, maar het is fijn dat dat privé wel kan. Want natuurlijk merk je dipjes.” (V2)*

Ten slotte voelen publieke managers in een krimpende organisatie zelf natuurlijk ook de angst voor ontslag. Dit wordt opgelost door uit te zoeken wat het op persoonlijk gebied zou betekenen en het daarna weer van zich af te zetten.

*“Ik zeg niet ‘het doet me niks’. Ik ken ook een hele menselijke basale angst van ‘o mijn god, stel je voor dat ze volgend jaar tegen mij zeggen ‘het was heel leuk, maar nu moet je echt weg’. Ik heb nu voor mezelf al uitgerekend hoe lang die periode is en hoe lang ik dan de tijd krijg om me uit de voeten te maken. En wat betekent dat dan voor mijn inkomen.” (SW1)*

### 9.2.2 REALISTISCH ZIJN

Respondenten zien belang in het accepteren van de organisatorische krimp en het inspelen hierop. Tegenwerken heeft geen zin, omdat de buitenwereld sterker is dan de organisatie. Ze zijn dan ook sterk op de toekomst gericht en hebben een duidelijke visie voor ogen.

*“Je kan dingen als een bedreiging zien en dan vervolgens hard gaan lopen gillen enzo, dat werkt meestal niet, want de buitenwereld is groter dan de binnenwereld. Maar je kan veranderingen ook als kans zien. Als je maar zeker weet dat je iets goed kan.” (SW4)*

Verder relativeren publieke managers als het gaat om het werk wat ze verzetten. Ze geven aan dat ondanks de toegewijde inzet, dit niet altijd betekent dat er goede zorg geleverd wordt of dat iedereen geholpen kan worden.

*“We hebben natuurlijk wel de beleidsrol uitgevoerd, maar we hebben medewerkers ontslagen, we hebben mensen verplaatst, oude mensen. Dat is natuurlijk geen goede zorg, dat is niet iets waarvan we zeggen ‘wat hebben wij goed ons best gedaan’. Nee, we moesten iets regelen, we hebben het bedrijf op orde gemaakt, we kunnen nu weer bouwen.” (V4)*

*“Je moet gewoon niet de illusie hebben dat jij alle problemen kan oplossen voor alles en iedereen, want dat is gewoon niet zo. En dan kun je stinkend je best doen om de controle zo te maken en de kaders zo te stellen dat 80% van de mensen die daar doorheen hobbelt op een betere plek terecht komt dan waar ze vandaan kwamen, maar 20% haalt het niet.” (SW2)*

Ten slotte relativeren respondenten door hun eigen situatie te vergelijken met die van anderen die slechter af zijn.

*“Dat bewoners aan mij vroegen van ‘goh, hoe is het nou eigenlijk met u? Want u moet al die slechte berichten brengen?’. En dan dacht ik ‘ja, maar ik raak m’n huis niet kwijt, maakt u zich dan niet zorgen om uzelf?’.” (V2)*

## 9.3 REDUCEREN WERKDRUK

### 9.3.1 VERANTWOORDELIJKHEID DOORGEVEN

Bestuurders van verzorgingshuizen voelen een sterk toenemende druk op het gebied van wet- en regelgeving, het overzicht kan niet meer behouden worden. Dit heeft tot gevolg dat bestuurders accepteren dat er risico's bestaan. Ook worden er juristen ingehuurd om de werkdruk te verlagen.

*“Er worden in zo'n verzorgingshuis honderden pillen per dag gegeven, dus het kan weleens mis gaan. Dat is heel vervelend voor diegene waarbij dat gebeurt, maar op zo'n groot aantal, kan het altijd gebeuren.”. (...) Ik heb ook een aantal juristen in dienst genomen om me te helpen bij de wet- en regelgeving. Zij hebben uitgezocht waar gevaren zitten, zodat ik me daarop kan richten.” (V4)*

*“Het risico op missen is er gewoon, want het is zo complex en het verandert per dag. (...) Maar ik vind het absurd wat er aan regels op ons wordt uitgestort. Elke gemeente vraagt op z'n eigen manier verantwoording, zorgkantoren ook, contracteringen. Dan denk ik ja, de regeldruk neemt enorm toe, de bureaucratie neemt enorm toe.” (V6)*

Publieke managers geven aan dat er veel verantwoordelijkheid wordt overgeheveld naar medewerkers om de eigen werkdruk te verlagen. Hierbij is het belangrijk dat de controle wordt losgelaten.

*“Er wordt ongeveer 300 man door 1 manager aangestuurd. Dat is niet omdat ik zo goed ben, dat is omdat ik veel afschuij. Ik ben meester in delegeren. Mensen moeten zo veel mogelijk zelf doen, anders kan het niet. Dan moet je nog een manager aannemen en dan creëer je ook de bureaucratie. Dus ik stoot heel veel af.” (SW2)*

*“Toen ik hier net kwam, kwam de kleinste beslissing langs mijn bureau ‘mag dat dan?’. Dan zeg ik ‘doe het nou maar, als het niet mag fluit ik je wel een keer terug en dan weet je het ook’. Als ik bij alles toestemming moet geven dan ben ik alleen maar de hele dag handtekeningen aan het zetten.” (V6)*

Publieke managers van verzorgingshuizen geven aan dat medewerkers in de zorgsector soms iets te betrokken kunnen zijn. Dit heeft als gevolg dat er verkeerde verwachtingen geschept worden, waardoor cliënten soms teleurgesteld worden.

*“Iedereen die in de zorg werkt, werkt met z'n hart. Wat je ook doet, of je nou in de keuken staat of je bent directeur. Je hebt iets met mensen en je voelt je thuis in die sociale sector. (...) Dat ligt je of dat ligt je niet.” (V1)*

*“Als je heel erg betrokken bent, kun je jezelf daarin verliezen. Of dat je dingen doet die niet afgesproken zijn en bewoners gaan daarop rekenen. Vervolgens komt er iemand anders en die doet het niet, omdat we het niet afgesproken hebben, maar het wordt wel weer verwacht. Dat is dan de andere kant. Daar hebben we ook mee te dealen.” (V3)*

Hierbij is het volgens respondenten van belang om in je eigen kunnen te vertrouwen, grenzen aan te geven en niet te veel hooi op de vork te nemen.

*“Maar aan de andere kant hebben we ook wel vertrouwen in onze professionaliteit, dat het ons tot nu toe niet opbreekt.” (V6)*

Vraag: *“Het brengt zeker ook stress met zich mee?”*

Antwoord: *“Ja, maar als je oud wordt, wordt dat wel minder hoor. Dan denk je ‘oké, tot zo ver’. Dan kun je het wat meer relativeren.” (V5)*

### 9.3.2 STOOM AFBLAZEN

Respondenten geven aan dat als ze een tegenslag of obstakels ervaren, ze steun kunnen vinden bij collega's. Hierbij gaat het in eerste instantie om collegiaal advies over een bepaalde situatie. Daarnaast kunnen respondenten ook bij collega's aankloppen om hun emoties te ventileren.

*“Ook ik loop tegen lastige dingen aan, boze familieleden, soms weleens agressie. Dan heb ik ook leidinggevenden waar ik op terug kan vallen en anders is er altijd nog wel iemand daarboven. Ik zou daar niet mee blijven zitten, als het me de pet te boven gaat, dan ga ik dat benoemen. Dan geef ik aan dat ik het niet kan handelen en vraag ik om advies.” (V1)*

*“Er zijn altijd wel binnen een organisatie 1 of 2 mensen waar je stoom af kan blazen. In dit geval is dat bij mij m'n directeur waar ik een goede band mee heb, die doet dat ook bij mij overigens. Ik heb een medewerker hier wat eigenlijk een soort rechterhand is. Die kan ik ook weleens polsen, ook op andere vlakken als ik met mensen iets heb, dan kan ik dat even spiegelen. Ik denk dat dat belangrijk is.” (SW2)*

*“Ja, dat kan zeker en dat moet ook wel. We zitten allemaal 'n beetje in hetzelfde schuitje, he. Dan nemen we het proces even door en 'wat doet dat nou met jou', het is ook wederzijds.” (SW5)*

Een andere manier voor respondenten om de druk van de ketel te halen, is het simpelweg uiten van frustraties richting collega's. Dit kan 1-op-1 gebeuren of in een groep, zoals tijdens een vergadering.

*“Ik kan me gewoon heerlijk in vergaderingen oprecht boos maken over dingen. En dan ga ik daarna heel naïef zitten doen van ‘ja, ik ben gewoon anders gewend, ik kom uit het bedrijfsleven’. Dan heb ik wel op wat tenen gestaan en tegen wat schenen geschopt, maar dan ben ik m’n frustratie wel weer kwijt.” (SW2)*

## 9.4 CONCLUSIE

### *Hoe gaan publieke managers op persoonlijk vlak om met organisatorische krimp?*

Coping op persoonlijk vlak gebeurt bij publieke managers binnen de onderzochte organisaties op drie manieren: de rooskleurigheid blijven inzien, relativeren en de werkdruk reduceren. Allereerst blijven respondenten hun functie rooskleurig inzien, dit gebeurt op drie niveaus, namelijk het blijven zien van kansen, het genieten van de variatie die organisatorische krimp meebrengt en plezier beleven aan leren van uitdagingen. Het opmerkelijke aan de rooskleurigheid die de publieke managers blijven inzien, is dat vanuit de literatuur verwacht werd dat er een depressieve situatie zou ontstaan. Hierop wordt in hoofdstuk 10 verder ingegaan.

Daarnaast zijn alle respondenten specialist in relativeren. Dit gebeurt door gevoelens duidelijk te scheiden van de taak, door stabiliteit uit te stralen richting personeel, te spreken namens de organisatie en door de gevolgen van het eventuele verlies van de eigen baan te onderzoeken en het daarna los te laten. Ook zijn publieke managers erg realistisch ingesteld. Ze accepteren de situatie en realiseren zich dat – hoewel ze zelf de taak wellicht goed uitvoeren – er veel mensen verdriet overhouden aan hun daden.

Ten slotte wordt de werkdruk gereduceerd door werk uit te besteden aan juristen en medewerkers. Daarnaast wordt het belang benadrukt van het aangeven van grenzen, omdat personeel – vooral in verzorgingshuizen – soms de neiging heeft meer te willen doen dan in de functiebeschrijving staat.



## 10 DISCUSSIE

---

Voordat er in het laatste hoofdstuk van deze scriptie een conclusie kan worden getrokken, wordt in dit hoofdstuk eerst een analyse gegeven van de verzamelde data. Hierna worden validiteit en betrouwbaarheid besproken. Vervolgens komen er een aantal beperkingen aan bod en ten slotte worden er suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

### 10.1 VERGELIJKING THEORIE EN EMPIRIE

Om uiteindelijk conclusies te kunnen trekken uit het onderzoek, worden in deze paragraaf eerst ondervindingen vanuit het theoretisch en empirisch onderdeel per onderwerp met elkaar vergeleken. Op die manier wordt achterhaald of het copingsmechanisme van de onderzochte publieke manager overeenkomt met bevindingen uit de literatuur. Voordat diep ingegaan wordt op de functie gerelateerde en persoonlijke copingsmechanismen, wordt kort vastgesteld van welk type organisatorische krimp en publieke manager sprake is.

#### 10.1.1 ORGANISATORISCHE KRIMP

Uit de theorie blijkt dat organisatorische krimp gedefinieerd wordt door het vaststellen van de oorzaak, het speelveld, het gedrag van de niche, de continuïteit van het verloop binnen de organisatie en de continuïteit van het verloop in de omgeving (Cameron & Zammuto, 1983; Levine, 1978; Overmans & Noordegraaf, 2014; Weitzel en Jonsson, 1989). Uit het theoretisch kader blijkt dat er sprake is van decline, omdat er organisatorische maatregelen genomen worden in een geleidelijk krimpende organisatie. Het type decline is echter niet helemaal duidelijk geworden uit de theorie: de organisaties zitten in erosie of ontbinding. De omgeving verandert namelijk geleidelijk, maar uit de context wordt niet duidelijk wat er gebeurt met de niche.

Aan de hand van deze kenmerken is middels de empirische deelvraag vastgesteld welk type organisatorische krimp zich voordoet bij de onderzochte organisaties. Hieruit blijkt dat er inderdaad sprake is van ontbinding. De ontbinding van verzorgingshuizen neigt naar erosie en is minder extreem dan de ontbinding van sociale werkplaatsen, zie Figuur 6.3. Dit komt doordat de niche ook licht krimpt, want verzorgingshuizen hebben – in tegenstelling tot sociale werkplaatsen – concurrentie als het gaat om de diensten die ze aanbieden.

De manier waarop de organisatorische krimp zich uit binnen de onderzochte organisaties, is opmerkelijk. Vanuit de literatuur wordt een depressieve situatie verwacht binnen een

organisatie in tijden van krimp. De respondenten zijn echter optimistisch en behouden een positieve insteek. Verder was de verwachting dat er veel leegstand en stilte is. Uit de empirie blijkt dat de werkdruk juist toe neemt, dus dat werknemers en publieke managers harder moeten gaan werken. De toenemende werkdruk kan verklaard worden doordat de subsidie niet evenredig afneemt met het aantal cliënten. Hierdoor moet er op korte termijn bezuinigd worden op personeel, maar de cliënten blijven binnen de organisatie. De achterblijvers krijgen het daardoor extra druk.

### 10.1.2 DE PUBLIEKE MANAGER

In het theoretisch kader is eerst een achtergrond gegeven over het werkveld waarin de publieke manager zich bevindt. Vervolgens zijn twee typen leiderschap uitgelicht: transactioneel en transformationeel leiderschap. Een transactionele leider doet wat hij moet doen en reageert op gebeurtenissen. De transformationele leider heeft een visie en is gericht op zijn medewerkers (Bass, 1985; O'Reilly en Reed, 1990; Sarros & Santora, 2001; Zaleznik, 1977). Uit de literatuur blijkt dat een transformationele leider beter is voor een organisatie in krimp (Bass, 1991).

Uit de interviews blijkt dat zowel verzorgingshuizen als sociale werkplaatsen geleid worden door een transformationeel manager. Respondenten van sociale werkplaatsen hebben een duidelijke visie en spelen in op de toekomst. Publieke managers van verzorgingshuizen doen dit in mindere mate. Respondenten van beide typen organisaties besteden veel aandacht aan medewerkers in de vorm van 1-op-1 contact en bijscholing. Daarnaast worden medewerkers aangesproken op hun verantwoordelijkheid. In Figuur 7.1 is te zien dat binnen verzorgingshuizen het transformationeel leiderschap echter minder uitgesproken is dan binnen de sociale werkvoorziening. Dit komt doordat publieke managers in verzorgingshuizen ook een aantal kenmerken van transactioneel leiderschap vertonen. Publieke managers van sociale werkplaatsen zijn bijvoorbeeld sterk gericht op de toekomst, terwijl publieke managers van verzorgingshuizen vaak pas reageren op een situatie als deze zich voordoet.

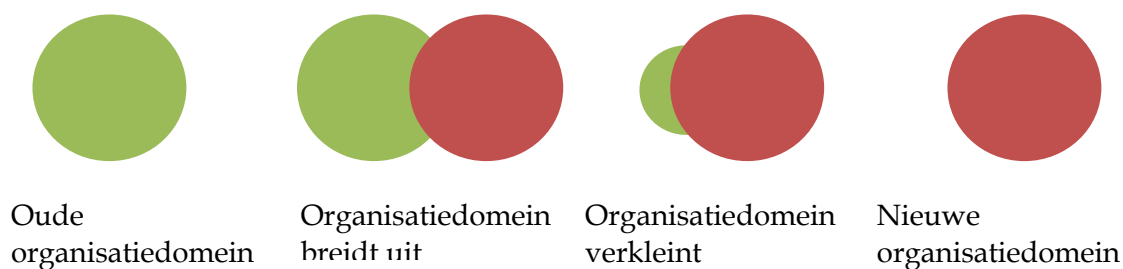
### 10.1.3 FUNCTIE GERELATEERDE COPING

#### ALGEMEEN

Binnen de functie is er voor publieke managers volgens de literatuur veel keuze wat betreft een passende strategie. Om een ommekeer van de organisatie te bewerkstelligen, is



bewustzijn, motivatie en bekwaamheid nodig (Lohrke et al., 2004). Aangezien er sprake is van ontbindende organisatorische krimp zouden publieke managers middels een voorschrijvende tactiek voor een domein creërende strategie moeten kiezen (Cameron & Zammuto, 1983). Uit de resultatensectie blijkt dat dit ook gebeurt. Vooral publieke managers van sociale werkplaatsen zijn erg gedreven in het zoeken van vervangende doelgroepen binnen Wajong, WWB en bijstand. Daarnaast wordt het domein ook verkleind. Een voorbeeld hiervan bij het verzorgingshuis is het sluiten van locaties. Ook sociale werkplaatsen verkleinen het domein door bijvoorbeeld samen te voegen met nabij gelegen sociale werkplaatsen. Verzorgingshuizen verkleinen het domein meer dan sociale werkplaatsen. Dit kan verklaard worden doordat de doelgroep van sociale werkplaatsen geen andere keuze heeft dan bij hen te komen werken. Ouderen kunnen ook bij particuliere verzorgingshuizen terecht. De noodzaak om het domein te verkleinen is bij sociale werkplaatsen dus minder aanwezig. Doordat verzorgingshuizen het domein zowel uitbreiden als verkleinen, schuift het in zekere mate op, zie Figuur 10.1.



**FIGUUR 10.1** DOMEIN VERSCHUIFT DOOR COMBINATIE VAN UITBREIDING EN VERKLEINING

#### ONTSLAGEN

Uit de literatuur blijkt dat er manieren zijn om de schade die ontslag aanricht zo klein mogelijk te houden (De Vries & Balazs, 1996). Ten eerste is het van belang goed na te denken over kwaliteiten van medewerkers en deze te benutten waar mogelijk. Uit de interviews wordt duidelijk dat dit inderdaad gebeurt. Daarnaast moet de tijd waarin medewerkers in onduidelijkheid zitten als gevolg van de kans op ontslag zo kort mogelijk zijn. Dit wordt beaamd door alle respondenten. Er wordt aangegeven dat de organisatie verlamt als er sprake is van onduidelijkheid. Personeel wordt hierdoor onzeker, gaat speculeren en denkt meer aan de eigen belangen dan die van de organisatie. Er wordt dan ook veel aandacht besteed aan goede, veel en gevarieerde communicatie, ondanks dat vanuit de literatuur verwacht werd dat dit zou verminderen. Binnen verzorgingshuizen wordt personeel zo veel mogelijk overgeplaatst naar andere locaties. Binnen sociale werkplaatsen is dit niet altijd mogelijk. Daar wordt echter wel goed nagedacht over kwaliteiten en worden medewerkers

soms verplaatst om een goede medewerker te kunnen behouden. Ook wordt er stilgestaan bij de noodzakelijkheid van het vullen van een lege vacature. Daarnaast geven respondenten van verzorgingshuizen aan binnen het ontslagproces een duidelijke taakverdeling te hanteren, dit maakt het proces draaglijker voor de medewerker die ontslagen wordt.

#### ONENIGHEID

Ook het type onenigheid wat op de werkvloer ontstaat, is afhankelijk van het type organisatorische krimp. In een ontbindende organisatie ontstaan volgens Cameron en Zammuto (1983) conflicten als gevolg van meningsverschillen over de nieuwe weg van de organisatie. Uit de interviews komt naar voren dat het verschil in belangen van betrokkenen een overkoepelende oorzaak van onenigheid is. Dit komt overeen met de theorie, want men wil in een nieuwe situatie de weg volgen die in het eigen voordeel is. Als oplossing voor deze conflicten draagt de literatuur het vormen van coalities aan. Later in deze paragraaf zal blijken dat de mening van het personeel inderdaad gevraagd wordt. Respondenten geven over het algemeen aan in eerste instantie geen aandacht te besteden aan het conflict en pas in te grijpen als het schade dreigt toe te brengen. Dit kan verklaard worden doordat respondenten naast conflicten waarbij ze zelf betrokken waren, vaak over conflicten tussen medewerkers of collega's spraken.

#### BEWERKSTELLIGEN SUCCESVOLLE VERANDERING

Om een verandering succesvol te laten verlopen, is het belangrijk dat de benodigde middelen beschikbaar zijn en dat er een plan ligt voor een duurzame verandering (Redfern & Christian, 2002). Daarnaast zijn twee categorieën belangrijk: draagvlak en aandacht voor het individu. Vooral publieke managers van sociale werkplaatsen doen het hier goed op het gebied van de duurzame planning. Er wordt veel in de toekomst geïnvesteerd en aangepast op de verwachte situatie. Verzorgingshuizen plannen in mindere mate vooruit.

Draagvlak kan gecreëerd worden door een aantrekkelijke toekomstvisie op te stellen die motiverend werkt voor het personeel (Eisenbach, et al., 1999; Redfern & Christian, 2002). Hierin is begrip vanuit het personeel van belang, waarvan een respondent van een verzorgingshuis letterlijk heeft gezegd dat hier uiteindelijk sprake van is. Bij sociale werkplaatsen heerst ook begrip vanuit het personeel, maar wordt het minder expliciet benoemd. Binnen verzorgingshuizen is de motivatie van het personeel om deel te nemen aan de verandering redelijk hoog. Publieke managers zien af en toe wat door de vingers om de sfeer goed te houden. Ook worden medewerkers gemotiveerd door te benadrukken dat hun eigen baan afhangt van de sfeer in een verzorgingshuis. Daarnaast wordt de mening van

medewerkers gevraagd om draagvlak te creëren voor de verandering. Binnen sociale werkplaatsen worden medewerkers gemotiveerd door hen inzicht te geven in processen en de uitdaging ervan te laten inzien. Ten slotte is steun van invloedrijke commissies en stakeholders nodig om een verandering door te voeren (Redfern & Christian, 2002). Beide typen organisaties vinden dit belangrijk en hebben veel contact met ondernemings- en cliëntenraad. Voor sociale werkplaatsen is de gemeente een bijzondere en in sommige gevallen een nieuwe stakeholder. Het contact hiermee verloopt wisselend. Sommige organisaties weten al lange tijd wat er van hen verwacht wordt en andere organisaties zitten een aantal maanden na invoering van de Participatiewet nog steeds in onzekerheid.

Daarnaast is aandacht voor het individu en intellectuele ontwikkeling gewenst voor een succesvolle verandering (Bass, 1996; Eisenbach, et al., 1999). Respondenten van verzorgingshuizen geven aan dat het personeel waar mogelijk bijgeschoold wordt tot een hoger niveau wat meer nodig is ten gevolge van de transitie. Ook sociale werkplaatsen besteden veel tijd en middelen aan bijscholing. Daarnaast is het belangrijk dat slachtoffers goede nazorg genieten en achterblijvers begeleid worden (Daft, 2010; Daft, 2012). De nazorg van slachtoffers wordt besproken onder het kopje 'ontslagen' in deze paragraaf. Uit de interviews blijkt dat achterblijvers ook opgevangen worden door coaching op financieel of emotioneel vlak aan te bieden.

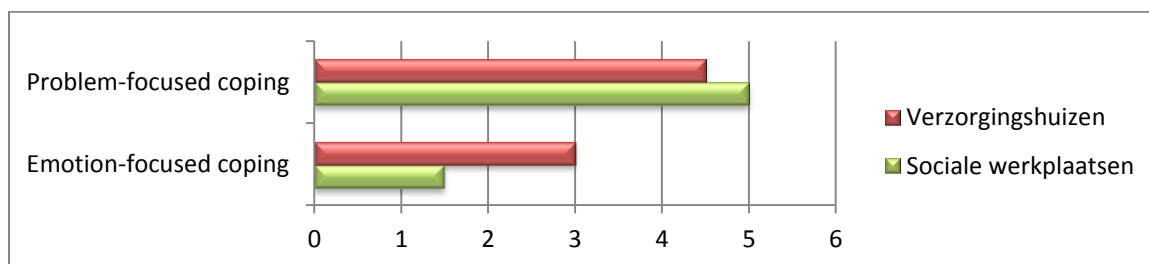
Over het algemeen worden de benodigdheden voor een succesvolle verandering dus goed onderhouden. Dit kan verklaard worden doordat bijna alle publieke managers aangaven een cursus of opleiding te hebben gehad over verandermanagement. De theorie wordt daarnaast vaak in de praktijk ingezet.

#### 10.1.4 PERSOONLIJKE COPING

In de theorie wordt aandacht besteed aan verschillende copingsmodellen. De manier waarop respondenten omgaan met organisatorische krimp valt onder primaire controle van de verbonden coping, dus emotion-focused en problem-focused coping. Er is met geen woord gerept over religie en niemand ontwijkt de situatie. Bij emotion-focused coping gaat de aandacht naar de emoties die voortkomen uit de situatie, terwijl problem-focused coping erop gericht is het probleem zelf aan te pakken (Bhagat, et al., 2010; Carroll, 2013; Lazarus, 2000; Lazarus & Folkman, 1984). Respondenten uit beide typen organisaties bezitten kenmerken van zowel emotion-focused coping als problem-focused coping, zie Figuur 10.2.

Uit interviews blijkt dat publieke managers van verzorgingshuizen twee kenmerken van emotion-focused coping bezitten. Zo hebben ze soms de neiging om hun eigen situatie te vergelijken met die van anderen die slechter af zijn en zoeken ze sterk naar de goede dingen in hun baan. Ook zoeken ze sociale steun bij collega's of vrienden om emoties te ventileren. Daarnaast zijn er drie kenmerken van problem-focused coping zichtbaar bij publieke managers van verzorgingshuizen. Ten eerste zoeken ze vaak advies bij mensen die hulp kunnen bieden. Ook worden andere activiteiten en gedachten opzij gezet, zodat de aandacht volledig naar het probleem kan gaan. Ten derde pakken publieke managers van verzorgingshuizen de krimp actief aan. De kenmerken van problem-focused coping komen beduidend sterker naar voren.

Ook publieke managers van sociale werkplaatsen zoeken naar de goede dingen in de baan, welke duidt op emotion-focused coping. Problem-focused coping komt hier echter veel sterker naar voren. Dit is zichtbaar in het feit dat er veel advies gevraagd wordt aan mensen die hulp kunnen bieden en ook wordt er veel overlegd met collega's. Daarnaast zijn respondenten van sociale werkplaatsen erg alert als het gaat om organiseren en plannen. Dit is zichtbaar in de toekomstgerichte blik. Ook binnen sociale werkplaatsen worden andere activiteiten tijdelijk opzij gezet om te kunnen focussen op het probleem. Ten slotte wordt het probleem actief aangepakt. Publieke managers van sociale werkplaatsen zijn dus veel meer op problemen gericht. Publieke managers van sociale werkplaatsen zijn dus veel meer op problemen gericht. Dit kan verklaard worden door de aard van beide typen organisaties. Een verzorgingshuis is erop gericht om mensen te verzorgen en daar horen emoties bij. Sociale werkplaatsen zitten daarentegen in een hele concrete en praktische wereld.



**FIGUUR 10.2 MATE VAN EMOTION-FOCUSED EN PROBLEM-FOCUSED COPING BINNEN DE ONDERZOCHE ORGANISATIES**

Een verklaring voor het feit dat publieke managers van verzorgingshuizen zich meer op emoties richten, ligt in de sector waarbinnen zij werkzaam zijn. Zoals meerdere respondenten aangaven, is het een bepaald type mens dat werkzaam is in de zorgsector: het

verzorgende type mens met het hart op de juiste plek. De branche van sociale werkplaatsen is daarentegen een hele concrete en praktische wereld.

## 10.2 VALIDITEIT EN BETROUWBAARHEID

De interne validiteit van het onderzoek is gewaarborgd gebleven door aan de hand van het theoretisch kader een uitgebreide operationalisatie op te stellen. Deze operationalisatie is gedurende de rest van het onderzoek gebruikt in het opstellen van de topiclijst, het afnemen van de interviews en het analyseren van de data. Daarnaast is er veelvuldig overleg gepleegd met collega's. Dit overleg vond naast de tweewekelijkse bijeenkomsten ook daarbuiten op informele manier plaats. Het gevaar voor sociale wenselijkheid vanuit respondenten is ontweken door gegevens te anonimiseren. Hierbij komt als voordeel dat het onderzoek niet vanuit een bepaalde organisatie plaats vond. Bovendien is tijdens de interviews altijd gevraagd om te tutoyeren met als doel de respondenten zich op hun gemak te laten voelen. Op die manier was het voor respondenten waarschijnlijk makkelijker om persoonlijke verhalen te vertellen.

| 99

**TABEL 10.1 LOCATIE ONDERZOCHE ORGANISATIES GESORTEERD OP GROOTTE GEMEENTE<sup>8</sup>**

	<b>Middelgrote gemeente</b> 20.000-50.000 inw.	<b>Grote gemeente</b> >50.000 inw.
<b>Verzorgingshuis</b>	1	5
<b>Sociale werkplaats</b>	1	4

Het onderzoek heeft plaatsgevonden in een uitzonderlijke situatie, namelijk de transitie in de zorg richting Wmo 2015 en Participatiewet. Ondanks dat de aanleiding tot het onderzoek uitzonderlijk is, komt organisatorische krimp vaker voor, ook in andere sectoren. Alle onderzochte organisaties liggen in een middelgrote of grote gemeente in Nederland, zie Tabel 10.1. Hoewel de resultaten zijn gebaseerd op een oorspronkelijke veldsituatie, zijn de verschijnselen niet exclusief van toepassing op de onderzochte organisatietypen. In dit onderzoek is een theoretisch model beproefd en de resultaten hiervan worden gebruikt om de theorie verder te ontwikkelen en aan te passen. Er is dus sprake van theoretische generaliseerbaarheid.

<sup>8</sup> Bron: statline.cbs.nl

Alle interviews zijn nauwkeurig getranscribeerd en vervolgens allemaal op dezelfde manier gecodeerd. Doordat een unieke situatie onderzocht is, zal herhaling van dit onderzoek echter niet leiden tot dezelfde resultaten.

### 10.3 BEPERKINGEN

Het onderzoek werd direct na de doorvoering van de transitie uitgevoerd. Vooral sociale werkplaatsen zijn afhankelijk van regelgeving van uit de gemeente. Dit heeft tot gevolg dat er verschil zat in de kennis die de publieke managers bezaten. Voor de een was het al jaren duidelijk wat de gevolgen van de transitie waren en hier was ook al op ingespeeld. De ander was echter nog steeds niet op de hoogte gebracht van de concrete verandering in de wet- en regelgeving, waardoor deze organisatie nog in een onzekere periode zat. Alle onderzochte organisaties bevonden zich ergens op een schaal tussen deze twee.

Qua organisatie structuur blijken verzorgingshuizen en sociale werkplaatsen minder op elkaar te lijken dan vooraf werd gedacht. Beide hebben te maken met organisatorische krimp als gevolg van de transitie, maar het betreft een ander deel van de transitie, namelijk Wmo 2015 en Participatiewet. Naast een verschil in aanleiding, zijn sociale werkplaatsen geen onderdeel van de zorgsector.

Bij het werven van respondenten was de onderzoeker afhankelijk van twee factoren. Ten eerste zitten publieke managers in een krimpende organisatie in een drukke tijd. Het was in het kader van haalbaarheid dus nodig om elke publieke manager die beschikbaar was, te interviewen. Ten tweede was het moeilijk om respondenten te vinden die in dezelfde mate met de organisatorische krimp te maken hadden. Hierin was geen duidelijke maatstaf omdat publieke managers van verschillende organisaties benaderd werden. Om in contact te komen met respondenten, was er sprake van grote afhankelijkheid van receptionisten en kennis van binnen de organisatie. Voor buitenstaanders is het niet bekend wie verantwoordelijk is voor de krimp, dus de interpretatie van de receptioniste had veel invloed op de keuze voor een publieke manager. In één geval bleek het interview achteraf gezien beduidend minder nuttig dan de rest, omdat deze persoon niet genoeg in aanraking kwam met organisatorische krimp.

### 10.4 VERVOLGONDERZOEK

Gebaseerd op de resultaten en conclusies is er een aantal richtingen interessant voor eventueel vervolgonderzoek. Zo zou het ten eerste interessant zijn om een vergelijkbaar

onderzoek uit te voeren in een grootschaliger onderdeel van de zorgsector, bijvoorbeeld een ziekenhuis. De resultaten hiervan zouden in dat geval vergeleken kunnen worden met de resultaten uit dit onderzoek wat bij kleinere organisaties plaats vond.

Daarnaast zou het interessant kunnen zijn om verderop in de transitie dit onderzoek te herhalen. De huidige coping van publieke managers zou dan vergeleken kunnen worden met de coping tijdens of na de transitie.

Tot slot kan onderzocht worden of de keuze voor een bepaald copingsmechanisme van de publieke manager ook daadwerkelijk invloed heeft op het welzijn van de medewerker, de prestaties van de organisatie en het verloop van de organisatorische krimp. Op die manier wordt de theorie omtrent coping door publieke managers een stap verder gebracht.





# 11 CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

---

Als gevolg van de wetwijzigingen naar Wmo 2015 en Participatiewet in de zorg die op 1 januari 2015 ingevoerd zijn, ondervinden veel zorginstellingen organisatorische krimp. De krimp is een direct gevolg van een daling in nieuwe cliënten. In dit onderzoek wordt onderzocht hoe publieke managers van twee typen van deze organisaties – verzorgingshuizen en sociale werkplaatsen – hiermee omgaan. In dit afsluitende hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag van het onderzoek en wordt een aantal aanbevelingen gedaan.

| 103

## 11.1 CONCLUSIE

*Hoe gaan publieke managers om met organisatorische krimp?*

### 11.1.1 TYPE ORGANISATORISCHE KRIMP

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden wordt eerst het type organisatorische krimp vastgesteld. In de onderzochte organisaties is ten eerste sprake van een externe oorzaak. Daarnaast verschuift de niche en verandert de situatie geleidelijk. Zowel verzorgingshuizen als sociale werkplaatsen verkeren dus in een ontbindende situatie. Zoals in Figuur 6.3 zichtbaar is, neigt de ontbinding van verzorgingshuizen naar erosie, omdat de niche niet alleen verschuift, maar ook licht krimpt. Naar aanleiding van de theorie werd er een depressieve situatie met veel leegstand verwacht. Uit de interviews komt echter naar voren dat respondenten optimistisch blijven en de werkdruk juist toeneemt. Dit laatste komt doordat het personeelsbestand sneller krimpt dan het cliëntenbestand.

### 11.1.2 TYPE PUBLIEKE MANAGER

In de theorie zijn binnen publiek en strategisch management twee typen leiderschap gedefinieerd, te weten transactioneel en transformationeel leiderschap. Een transactionele leider doet enkel wat hij moet doen en reageert op gebeurtenissen. Transformationele leiders hebben daarentegen een visie en zijn sterk gericht op medewerkers. Uit hoofdstuk 7 blijkt dat beide typen organisaties worden geleid door een transformationele manager. Dit blijkt uit de grote aandacht voor medewerkers, zowel op het gebied van 1-op-1 gesprekken als op het gebied van bijscholing en individuele ontwikkeling. Publieke managers van sociale werkplaatsen onderscheiden zich hierin van publieke managers van verzorgingshuizen door

een duidelijkere toekomstvisie te hanteren en de medewerkers meer aan te spreken op hun verantwoordelijkheden.

### 11.1.3 FUNCTIE GERELATEERDE COPING

De coping met organisatorische krimp is in dit onderzoek onderverdeeld in functie gerelateerde en persoonlijke coping. Onder functie gerelateerde coping valt alle coping die de persoon doet in de rol van publieke manager, dit gebeurt in het belang van de organisatie.

| 104

Op functie gerelateerd gebied kiezen publieke managers over het algemeen voor een domein creërende strategie. Dit houdt in dat er gezocht wordt naar een manier om mee te bewegen met de verschuivende niche. Dit gebeurt op twee manieren. Enerzijds door nieuwe doelgroepen te zoeken voor de dienst die aangeboden wordt. Anderzijds proberen organisaties de 'oude' doelgroep bij zich te houden door aangepaste diensten aan te bieden. Ook wordt het domein op sommige vlakken verkleind door locaties te sluiten en vacatures niet altijd op te vullen. De domein creërende strategie komt overeen met wat verwacht werd uit de literatuur.

Bij organisatorische krimp komen ontslagen kijken. Op dit gebied zijn publieke managers zeer begaan met hun medewerkers – wat typerend is voor het transformationeel leiderschap. In eerste instantie wordt er alles aan gedaan om medewerkers te herplaatsen om ontslag te voorkomen. Als dat niet mogelijk is en het ontslag toch plaats moet vinden, wordt er gewerkt met een duidelijke taakverdeling, waarmee de medewerker goed begeleid wordt. Ook als er achteraf nog vragen zijn, zorgen publieke managers dat ze bereikbaar zijn, zelfs als ze met vakantie zijn.

Als er onenigheid ontstaat op de werkvloer heeft dat meestal een meningsverschil als oorzaak. Deze onenigheid wordt door de publieke manager opgelost door in eerste instantie afstand te houden. Pas als er schade dreigt te ontstaan, wordt er ingegrepen. Hierin beroepen publieke managers zich op de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers – wederom een kenmerk van het transformationeel leiderschap.

De twee voornaamste categorieën voor een succesvolle verandering zijn draagvlak en aandacht voor het individu. Draagvlak wordt gecreëerd door personeel te motiveren met een aantrekkelijke toekomstvisie. Binnen beide typen organisaties is het draagvlak vanuit personeel redelijk hoog. Dit komt doordat de mening van het personeel wordt gevraagd. Personeel wordt gemotiveerd door uitdagende doelen te stellen en hen inzicht te bieden in

processen. Ook zorgen publieke managers dat het personeel begrijpt waarom de verandering plaatsvindt. Draagvlak bij invloedrijke stakeholders wordt bewerkstelligd door veel contact te houden met ondernemings- en cliëntenraad. Sociale werkplaatsen hebben met de gemeenten een bijzondere en vaak ook nieuwe stakeholder. Het contact hiermee verloopt wisselend, waardoor sommige organisaties al lange tijd weten wat er van hen verwacht wordt terwijl anderen een aantal maanden na invoering van de Participatiewet nog steeds in onzekerheid zitten.

#### 11.1.4 PERSOONLIJKE COPING

Naast functie gerelateerde coping is in dit onderzoek de persoonlijke coping uitgediept. Onder persoonlijke coping wordt alle coping verstaan die de persoon doet in de privésfeer, dit gebeurt in het belang van de persoon zelf. Het voornaamste onderscheid wat hier wordt gemaakt is dat tussen coping gefocust op emoties en coping gefocust op het probleem. Problem-focused coping is erop gericht het probleem aan te pakken en bij emotion-focused coping gaat de aandacht naar de emoties die voortkomen uit de situatie.

In Figuur 10.2 is duidelijk te zien dat publieke managers van verzorgingshuizen hier niet hetzelfde mee omgaan als publieke managers van sociale werkplaatsen. Publieke managers van sociale werkplaatsen zijn meer op problemen gericht. Publieke managers van verzorgingshuizen zijn geneigd hun eigen situatie te vergelijken met anderen die het slechter hebben. Publieke managers van verzorgingshuizen zoeken naast inhoudelijk advies veel emotionele steun bij collega's. Om zich volledig op de organisatorische krimp te kunnen richten, worden andere activiteiten en gedachten tijdelijk opzij gezet. Bij publieke managers van sociale werkplaatsen komt problem-focused coping sterker naar voren. Het enige kenmerk van emotion-focused coping dat zichtbaar is bij publieke managers, is het zoeken naar de goede dingen in de baan. Problem-focused coping uit zich doordat deze publieke managers advies vragen aan collega's, veel organiseren en plannen, andere activiteiten opzij zetten en het probleem actief aanpakken.

Het verschil in copingsmechanisme kan verklaard worden door de aard van de branche van beide typen organisaties. De zorgsector is erop gericht om mensen te verzorgen en daar horen emoties bij. De branche van sociale werkplaatsen is daarentegen een concrete en praktische wereld. Wat opvallend is op het gebied van emotion-focused coping is de onuitputtelijke positiviteit van de publieke managers. Het relativeren wat publieke managers veel doen, kan onder problem-focused coping geschaard worden. Dit zijn allebei

copingsmechanismen die in de aard van deze mensen zitten en waarschijnlijk is het ook een manier om zichzelf staande te houden in een negatieve situatie.

## 11.2 AANBEVELINGEN

Uit de conclusie blijkt dat publieke managers op dit moment al best goed bezig zijn als het gaat om organisatorische krimp. Toch kunnen er naar aanleiding van dit onderzoek een aantal aanbevelingen worden gedaan. Alle aanbevelingen gelden voor alle publieke managers, tenzij anders aangegeven.

| 106

### 11.2.1 DENK VOORUIT

De eerste aanbeveling betreft de toekomstvisie van publieke managers, vooral van verzorgingshuizen. Zij kunnen op dit gebied leren van publieke managers van sociale werkplaatsen. In de branche van sociale werkplaatsen wordt al jaren gewerkt aan reorganisaties en andere aanpassingen ter voorbereiding op de Participatiewet. Ook op dit moment is er in veel gevallen een duidelijke toekomstvisie aanwezig voor de komende jaren. Deze ontbreekt vaak bij verzorgingshuizen. Publieke managers van verzorgingshuizen doen goed werk en hebben de zaakjes op orde. Het gaat hierbij echter bijna altijd over het hier en nu. Er wordt weinig naar de toekomst gekeken. Dit is een gemiste kans omdat het verrassingen kan voorkomen.

### 11.2.2 NEEM HET PERSONEEL MEE

Een toekomstvisie kan ontzettend goed doordacht en uiterst diepzinnig zijn, maar als het personeel er niet in gelooft, dan kan het plan niet slagen. De eerste aanbeveling zou dus gecombineerd moeten worden met een duidelijke communicatie richting het personeel. Daarnaast is het nodig dat het personeel gemotiveerd is om mee te werken; uiteindelijk komt het immers op hen aan. Probeer het personeel te betrekken bij de plannen en mee te nemen in de achterliggende gedachte van een visie. Daarnaast kan inspraak een bijdrage leveren aan de motivatie van medewerkers.

### 11.2.3 DIVERSIFIEER HET ORGANISATIEDOMEIN

In de literatuur komt naar voren dat het organisatiedomein bij ontbinding naast uitgebreid ook gediversifieerd zou moeten worden. Hierover is weinig teruggekomen in de interviews met publieke managers van zowel verzorgingshuizen als sociale werkplaatsen. Als hier meer aandacht aan wordt besteed, is verkleining van het organisatiedomein wellicht niet meer nodig. Dit komt het toekomstperspectief van de organisatie ten goede.

#### 11.2.4 ONDERHOUD GOEDE CONTACTEN MET DE GEMEENTE

Sommige sociale werkplaatsen hebben geen goede contacten met gemeenten, terwijl het contact bij anderen heel goed verloopt. Er heerst bij de eerste organisaties nog veel onduidelijkheid over wat de gemeente van de sociale werkvoorziening verwacht. Dit komt het functioneren van de organisatie niet ten goede. Hierin lijkt de verantwoordelijkheid in eerste instantie bij de gemeente te liggen, wat tot op zekere hoogte klopt. Echter, er kan ook informatie ingewonnen worden en de publieke manager kan de samenwerking initiëren. Als sociale werkplaatsen hier een assertievere houding in aannemen, is er eerder duidelijkheid over de verwachtingen. Op die manier kan de publieke manager zich op de toekomst gaan richten.

#### 11.2.5 LAAT DE INTERNE COMMUNICATIE NIET VERSLAPPEN

Het onderwerp communicatie is uitgebreid besproken tijdens de interviews. Alle publieke managers hechten hier veel waarde aan. Eén van de publieke managers gaf het echter al aan; soms kan het te druk worden om het contact met medewerkers op peil te houden. Deze manager lost dit op door momenten in te plannen om over de werkvloer te lopen. Informele communicatie is echter iets wat ongedwongen gebeurt en waar niet veel over na wordt gedacht. Het gevaar hiervan is dat het verslapt en dat de publieke manager ongemerkt niet meer op de hoogte is van wat er speelt op de werkvloer. In de literatuur komt naar voren dat dit een gevolg is van organisatorische krimp. Ondanks dat respondenten aangeven hier veel waarde aan te hechten – of juist daarom – is het belangrijk om hier actief bij stil te staan.

#### 11.2.6 VERGEET DE NEGATIEVE KANT VAN HET VERHAAL NIET

Eerder werd al aangegeven dat publieke managers een zeer positieve houding hebben richting de organisatorische krimp. Dit wordt verklaard doordat het in het karakter van deze personen zit en het hen helpt om zich staande te houden in de negatieve situatie. Hierin schuilt echter de valkuil dat tegenslagen niet of te laat worden opgemerkt. Het is dus goed om soms de roze bril even af te zetten en kritisch te kijken naar de situatie en eventuele verbeteringen. Let wel; een zekere mate van positiviteit is goed om zichzelf, maar ook de organisatie, staande te houden. Het is dus niet de bedoeling dat de publieke managers gaan doemdenken!

### 11.2.7 LET OP MET RELATIVEREN

Een ander onderwerp dat vaak werd aangesneden werd in de interviews is relativering. Ook dit is een eigenschap die publieke managers nodig hebben om hun werk goed te kunnen doen. Hierin moet echter opgelet worden dat er niet voorbij gegaan wordt aan de behoeften en zorgen van personeel en cliënten. Het is belangrijk dat zij zich serieus genomen voelen als ze ergens mee zitten en dat ze zich begrepen voelen.

### 11.2.8 BLIJF INFORMATIE INWINNEN

Hiermee wordt bedoeld dat overleg met collega's van andere organisaties nuttig kan zijn om de organisatie een stap verder te brengen. Iedereen zit in hetzelfde schuitje en twee publieke managers weten meer dan één. De publieke managers die deel hebben genomen aan dit onderzoek kunnen daarnaast van elkaar leren.

Ook is het belangrijk om informatie in te winnen bij personeel wat werk overneemt. Uit de interviews kwam naar voren dat er veel werk gedelegeerd wordt om de werkdruk te verlagen. Hierbij is het belangrijk om te weten hoe de medewerker die dit werk over neemt het op zal pakken. In drukke tijden kan het zomaar voorkomen dat er te veel van zo een medewerker verwacht wordt, waardoor deze onder een hoge werkdruk komt te staan.

### 11.2.9 DURF EMOTIES TOE/LOS TE LATEN

Uit dit onderzoek blijkt dat publieke managers van beide typen organisaties werken met een andere balans op het gebied van problem-focused en emotion-focused coping. Uit de literatuur blijkt dat deze twee vormen elkaar kunnen aanvullen, maar hierbij staat niet vermeld wat de perfecte verhouding tussen de twee typen is. De verwachting is dat dit per persoon verschilt, dus het advies is om hier af en toe bij stil te staan. Soms kan het helpen om vormen van emotion-focused coping in te zetten, maar er zullen ook situaties zijn waarin het beter is om op het probleem te focussen.

## 12 LITERATUUR

---

### 12.1 WETENSCHAPPELIJK

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations.

| 109

Bass, B. M. (1991). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.

Bass, B. M. (1996). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 463-478.

Bergen, A. van (2015). *Gouden jaren*. Amsterdam, Antwerpen: Atlas contact.

Bhagat, R. S., Krishnan, B., Nelson, T. A., Moustafa Leonard, K., Ford Jr, D. L., & Billing, T. K. (2010). Organizational stress, psychological strain, and work outcomes in six national contexts: a closer look at the moderating influences of coping styles and decision latitude. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 17(1), 10-29.

Boeije, H. R. (2010). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Amsterdam: Boom onderwijs.

Cameron, K. S., Kim, M. U., & Whetten, D. A. (1987). Organizational effects of decline and turbulence. *Administrative Science Quarterly*, 222-240.

Cameron, K., & Zammuto, R. (1983). Matching managerial strategies to conditions of decline. *Human Resource Management*, 22(4), 359-375.

Carmeli, A., & Sheaffer, Z. (2009). How leadership characteristics affect organizational decline and downsizing. *Journal of Business Ethics*, 86(3), 363-378.

Carroll, L. (2013). Problem-Focused Coping. *Encyclopedia of Behavioral Medicine*, 1540-1541.

Carver, C. S., Scheier, M. F., & Weintraub, J. K. (1989). Assessing coping strategies: a theoretically based approach. *Journal of personality and social psychology*, 56(2), 267.

Cepiku, D., & Bonomi Savignon, A. (2012). Governing cutback management: is there a global strategy for public administrations?. *International Journal of Public Sector Management*, 25(6/7), 428-436.

Connor-Smith, J. K., & Flachsbart, C. (2007). Relations between personality and coping: a meta-analysis. *Journal of personality and social psychology*, 93(6), 1080.

Daft, R. L. (2010). *Organization Theory and Design*. Cengage Learning.

Daft, R. (2012). *Organization theory and design*. Cengage learning.

Eisenbach, R., Watson, K., & Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 80-89.

Feldman, D. C. (1995). The impact of downsizing on organizational career development activities and employee career development opportunities. *Human Resource Management Review*, 5(3), 189-221.

Fugate, M., Prussia, G. E., & Kinicki, A. J. (2012). Managing employee withdrawal during organizational change the role of threat appraisal. *Journal of Management*, 38(3), 890-914.

Kalkman-Bogerd, M. L. (2012). De oudere patiënt en zijn rechten. In *Ouderengeneeskunde* (pp. 41-64). Bohn Stafleu van Loghum.

Lazarus, R. S. (2000). Toward better research on stress and coping.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). Stress. Appraisal, and coping, 725.

Levine, C. H. (1978). Organizational decline and cutback management. *Public Administration Review*, 316-325.

Lohrke, F. T., Bedeian, A. G., & Palmer, T. B. (2004). The role of top management teams in formulating and implementing turnaround strategies: a review and research agenda. *International journal of management Reviews*, 5(2), 63-90.

McKinley, W., Latham, S., & Braun, M. (2014). Organizational decline and innovation: Turnarounds and downward spirals. *Academy of Management Review*, 39(1), 88-110.

Morrow, J. L., Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Holcomb, T. R. (2007). Creating value in the face of declining performance: firm strategies and organizational recovery. *Strategic management journal*, 28(3), 271-283.

Noordegraaf, M., Geuijen, K. en Meijer, A. (2011). *Handboek publiek management*. Den Haag: Boom Lemma.



- O'Reilly, D., & Reed, M. (2011). The grit in the oyster: Professionalism, managerialism and leaderism as discourses of UK public services modernization. *Organization Studies*, 32(8), 1079-1101.
- Overmans, J. F. A., & Noordegraaf, M. (2014). Managing austerity: rhetorical and real responses to fiscal stress in local government. *Public Money & Management*, 34(2), 99-106.
- Patterson, V. C., (2014). *Coping, Personality, and Resilience in Emerging Adults* (Scriptie). Geraadpleegd via [http://library2.smu.ca/handle/01/25826#.VYGQQ\\_m36Uk](http://library2.smu.ca/handle/01/25826#.VYGQQ_m36Uk).
- Quinlan, M. (2007). Organisational restructuring/downsizing, OHS regulation and worker health and wellbeing. *International journal of law and psychiatry*, 30(4), 385-399.
- Redfern, S., & Christian, S. (2003). Achieving change in health care practice. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 9(2), 225-238.
- Rondeau, K. V., & Wagar, T. H. (2003). Downsizing and Organizational Restructuring: What Is the Impact on Hospital Performance?. *International Journal of Public Administration*, 26(14), 1647-1668.
- Rycke, R. de (2015). *Strategisch management voor de gezondheids-en welzijnssector*. Lannoo Uitgeverij.
- Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2001). The transformational-transactional leadership model in practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), 383-394.
- Swayne, L. E., Duncan, W. J., & Ginter, P. M. (2012). *Strategic management of health care organizations*. John Wiley & Sons.
- Tataw, D. B. (2014). Health Policy Making Through Operative Actions: A Case Study of Provider Capacity Reduction in a Public Safety-Net System. *Social work in public health*, 29(1), 54-72.
- Thiel, S. V. (2007). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). The transformational leader. *Training & Development Journal*.

Trahms, C. A., Ndofor, H. A., & Sirmon, D. G. (2013). Organizational Decline and Turnaround A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 39(5), 1277-1307.

Velde, J. van (2010). *De grote zaal*. Querido.

Vries, M. K. de, & Balazs, K. (1996). The human side of downsizing. *European Management Journal*, 14(2), 111-120.

Weitzel, W., & Jonsson, E. (1989). Decline in organizations: A literature integration and extension. *Administrative Science Quarterly*, 91-109.

Whetten, D. A. (1980). Organizational Decline: A Neglected Topic in Organizational Science<sup>1</sup>. *Academy of Management review*, 5(4), 577-588.

Wind, A. W., & Rikkert, M. O. (2012). De ouderengeneeskunde. In *Ouderengeneeskunde* (pp. 7-13). Bohn Stafleu van Loghum.

Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different. *Harvard business*, 55 (May-June), 67-78.

## 12.2 INSTITUTIONEEL

Abvakabo FNV (2015, 25 februari). *Sociale Werkvoorziening*. Geraadpleegd via <http://www.abvakabofnv.nl/mijn-thema/bezuinigingen/regeerakkoord/gevolgen-per-thema/sociale-werkvoorziening/> (25-02-2015).

Berenschot (2014, 24 april). *Lijst sluiting verzorgingshuizen bekend*. Geraadpleegd via <http://www.berenschot.nl/algemene-onderdelen/nieuws/nieuws/nieuws-2014/sluiting-tehuizen/?mode=responses> (26-01-2015)

Cedris (2015, 25 februari). *Participatiewet*. Geraadpleegd via [http://www.cedris.nl/web/dossiers/Pages/Participatiewet\\_65.aspx?source=%2Fweb%2Fdossiers%2Fpages%2Fdefault.aspx](http://www.cedris.nl/web/dossiers/Pages/Participatiewet_65.aspx?source=%2Fweb%2Fdossiers%2Fpages%2Fdefault.aspx) (25-02-2015).

Cedris (2015a, 24 februari). *SW-bedrijven*. Geraadpleegd via <http://www.cedris.nl/web/overcedris/pages/leden.aspx> (24-02-2015)

Cedris (2015b, 24 februari). *SW-bedrijven zoeken*. Geraadpleegd via <http://www.cedris.nl/web/leden/pages/default.aspx> (24-02-2015)

College voor zorgverzekeringen (2014). *Gebruikersgids verpleging en verzorging*. Verkregen op 1-4-2015 van [http://www.zorgkantoor-zorgzekerheid.nl/index.cfm?act=plugin\\_panels.download&pgdo\\_id=440](http://www.zorgkantoor-zorgzekerheid.nl/index.cfm?act=plugin_panels.download&pgdo_id=440)

Lamers - Van Enst, R. (Producent) & Fillekers, L. (Regisseur). (2013). *Nieuwsuur: Help, het bejaardenhuis gaat dicht* [documentaire], fragment 10.12-18.49. Nederland: NOS NTR

| 113

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), (2013). *Decentralisatiebrief*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) (2013, 27 juni). *Participatiewet garandeert arbeidsplaatsen voor mensen met arbeidsbeperking door Sociaal Akkoord*. Geraadpleegd via <http://www.rijksoverheid.nl/ministeries/szw/nieuws/2013/06/27/participatiewet-garandeert-arbeidsplaatsen-voor-mensen-met-arbeidsbeperking-door-sociaal-akkoord.html> (25-02-2015)

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW), (2012, 21 december). *Participatiewet: meer tijd voor hervorming sociale werkvoorziening*. Geraadpleegd via <http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2012/12/21/participatiewet-meer-tijd-voor-hervorming-sociale-werkvoorziening.html> (3-2-2015)

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) a.i., (2006). *Wet van 29 juni 2006, houdende nieuwe regels betreffende maatschappelijke ondersteuning (Wet maatschappelijke ondersteuning)*. Staatsblad van het Koninkrijk der Nederlanden, 351, pp. 1-14.



# APPENDIX A: TOPICLIJST

---

## INTRODUCTIE

| I

### Interviewer voorstellen

- Kort vertellen wie ik ben.
- Uitleg onderzoek.
- Data wordt geanonimiseerd.
- Akkoord vragen om op te nemen.
- Verloop gesprek uitleggen: structuur staat niet vast, dus breek gerust in.
- Het gesprek duurt ongeveer 1 uur.

### Interviewee voorstellen

- Wie ben je?
- Wat zijn je taken als manager?
- Hoe lang werk je hier al?
- Hoe ben je op deze positie terecht gekomen? Wat is je achtergrond?

## KRIMP VAN BUITENAF

Wat merkt deze organisatie van de transitie die momenteel plaatsvindt in de zorg?  
Kun je je vinden in de veranderende wetgeving omtrent de Wmo/Participatiewet?  
Zagen jullie deze verandering aankomen?

## INTERNE GEVOLGEN VAN DE KRIMP

Mate van krimp in aantallen.  
Hoe uit de krimp zich in de praktijk?  
Wat is de strategie van de organisatie omtrent deze krimp?  
Wat vind je van deze strategie? Ben je het er (volledig) mee eens?  
Hoe geef je in de praktijk invulling aan deze strategie?  
Hoe zit het met de vraag vanuit cliënten?  
Gevolgen voor services, bijvoorbeeld kwaliteit, variatie, kosten.  
Nieuwe vacatures gevuld? Ja; voorbeelden? Nee; wat gebeurt er met dat werk?

## COPING DOOR MANAGEMENT

Hoe ga je vanuit je rol als manager om met de krimp?  
Wat denk je dat er in de toekomst met deze organisatie gaat gebeuren?  
Hoe ga je persoonlijk om met de krimp?  
Heb je het gevoel dat je controle hebt over de situatie?  
Wat verandert er in jouw dagelijkse taken? Hoe ga je daarmee om?  
Heb je cursussen kunnen volgen om hiermee om te gaan?  
Krijg/vraag je ondersteuning van collega's/HR?  
Wat vind je leuke aspecten aan het proces van krimp?  
Wat zijn minder leuke aspecten?  
Tegen welke obstakels loop je aan?  
Merk je veranderingen in je eigen gemoedstoestand?  
Wat heb je geleerd doordat de organisatie in krimp zit?

## CONFLICTEN

Ontstaan er weleens conflicten als gevolg van de krimp? Tussen personeel onderling, management onderling, tussen management en personeel.

Waar gaan deze conflicten over?

Hoe ontstaan deze conflicten?

Hoe ga je hiermee om?

---

| II

## COPING IN RELATIE TOT PERSONEEL

Wat speelt er op de werkvloer?

Hoe ervaart je personeel de krimp?

Hoe ga je daarmee om?

Spreek je je medewerkers vaak 1-op-1?

Is er ondanks de krimp ruimte voor individuele ontwikkeling bij je medewerkers?

Kun je je medewerkers intellectuele uitdaging bieden?

Hoe zorg je ervoor dat medewerkers met plezier naar hun werk blijven komen?

## COPING IN RELATIE TOT CLIËNTEN

Wat merken cliënten van de veranderingen?

Hoe gaan jullie om met ontevreden cliënten?

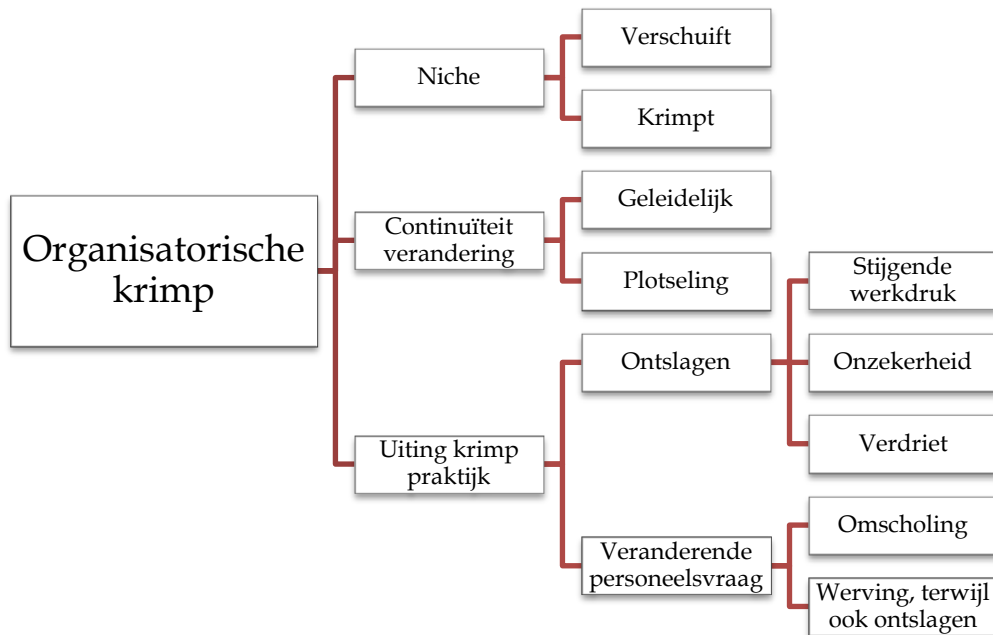
Geven cliënten weleens feedback?

## AFSLUITING

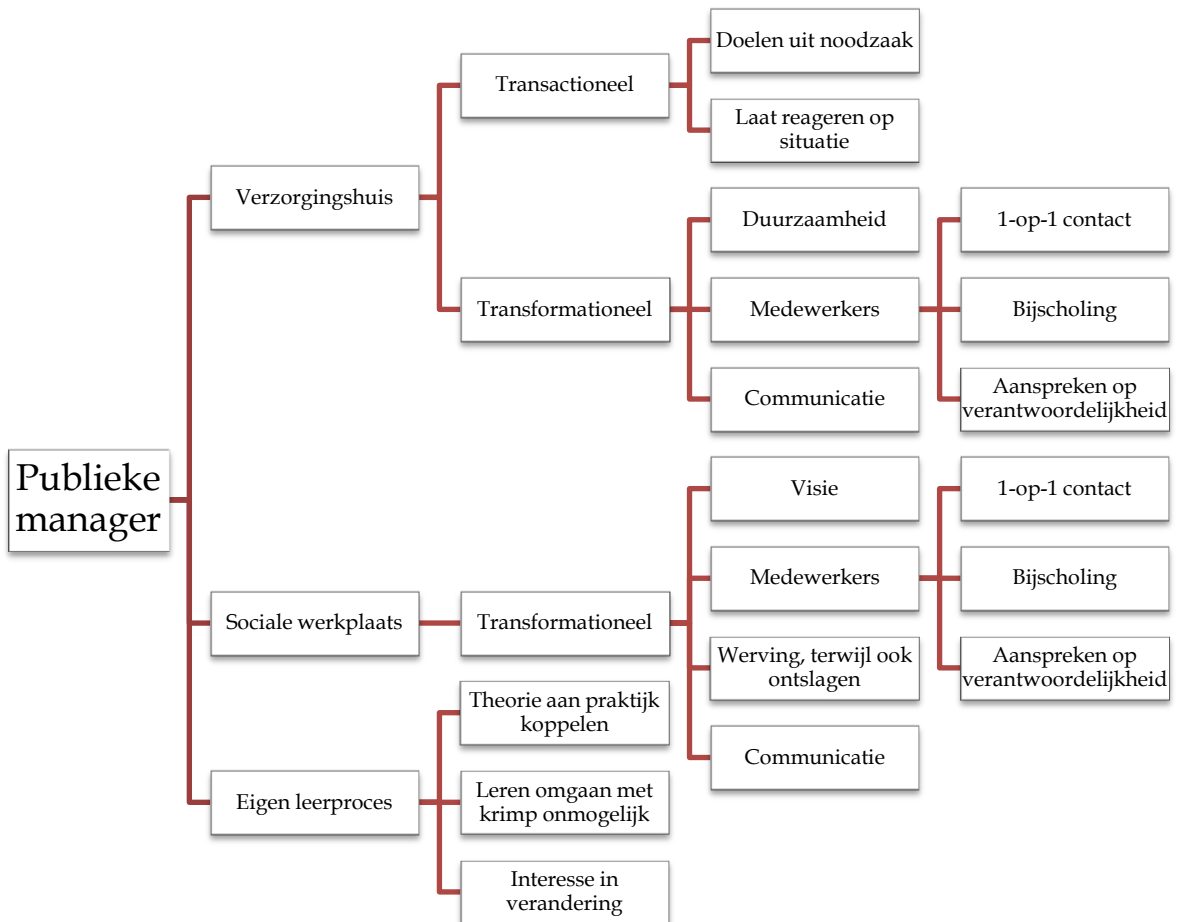
Zijn er nog zaken die je wilt bespreken?

Kan ik later eventueel nog contact opnemen?

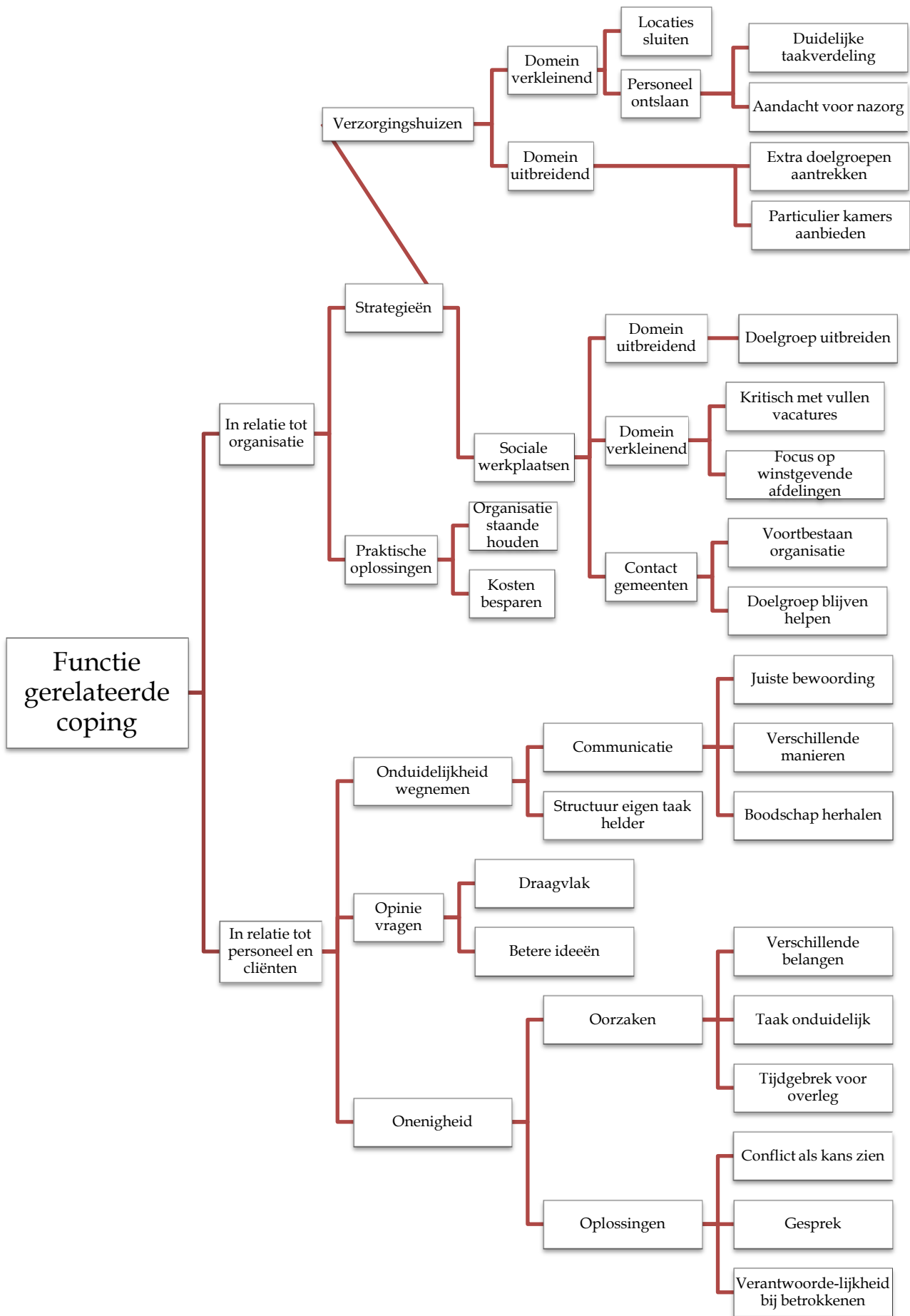
## APPENDIX B: CODEBOMEN



FIGUUR 0.1 CODEBOOM ORGANISATORISCHE KRIMP

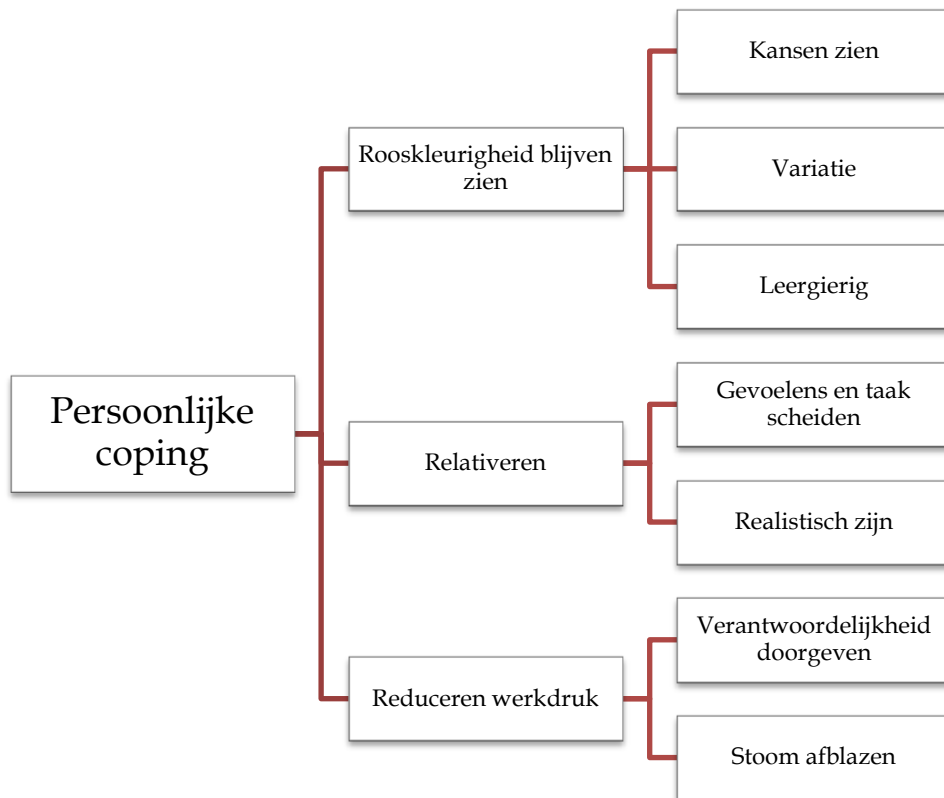


FIGUUR 0.2 CODEBOOM PUBLIEKE MANAGER



FIGUUR 0.3 CODEBOOM FUNCTIE GERELATEERDE COPING





FIGUUR 0.4 CODEBOOM PERSOONLIJKE COPING