



Het Laar

Geen toekomst zonder historie

Een kwalitatief onderzoek naar de betekenisgeving aan een organisatieverandering in woonzorginstelling Het Laar en de rol van veranderhistorie en ervaren betrokkenheid op dit proces.

Victor Dieteren

19 november 2018





Universiteit Utrecht

Masterthesis

19 november 2018, Nijmegen

Naam: Victor Dieteren
Studentnummer: 6043224
Studie: Master Organisaties, Verandering en Management
Instituut: Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO)
Universiteit Utrecht
Onderzoeksorganisatie: Het Laar, Tilburg
Begeleider USBO: Maikel Waardenburg
Begeleider Het Laar: Lianne Schepens

“Wie het verleden niet kent, zal geen greep krijgen op de toekomst” Golo Mann

Samenvatting

De laatste jaren heeft de ouderenzorg in Nederland te maken met een aantal demografische, maatschappelijke en sociaaleconomische ontwikkelingen. Deze ontwikkelingen zorgen ervoor dat druk die op de ouderenzorg rust hoog is. Om met deze ontwikkelingen mee te kunnen bewegen, ziet woonzorgorganisatie Het Laar in Tilburg zich genoodzaakt om een organisatieverandering door te voeren. Begin 2018 is de implementatie van het concept Positieve Gezondheid (PG) in gang gezet binnen de organisatie. Het succes van deze geplande verandering hangt voor een groot deel af van het draagvlak van de medewerkers van Het Laar. Om meer inzichten te verschaffen in het effect van de verandering op de medewerkers, wordt in deze studie interpretatief onderzoek gedaan naar de wijze waarop medewerkers betekenis geven aan de verandering richting PG. Hierbij wordt specifiek gekeken naar de rol die de ervaren betrokkenheid en de veranderhistorie van medewerkers heeft op het betekenisgevingsproces.

Uit de bevindingen blijkt dat er verdeeldheid heerst ten aanzien van de organisatieverandering richting Positieve Gezondheid. Hoewel de medewerkers positief tegenover het nieuwe concept staan, zijn er twijfels over het proces en de wijze waarop het geïmplementeerd wordt in de organisatie. Er zit spanning tussen de intenties en plannen van het management en de betekenisverlening door medewerkers. Deze spanning lijkt grotendeels voort te komen uit de eerdere ervaringen die de medewerkers hebben met organisatieveranderingen in Het Laar. Voorgaande verandertrajecten worden consequent aangehaald door de medewerkers bij het construeren van nieuwe betekenissen ten aanzien van de implementatie van PG. Tot slot voelen de medewerkers zich in onvoldoende mate betrokken bij de organisatieverandering, wat eveneens voor spanning zorgt. Daarmee spelen de veranderhistorie en de ervaren betrokkenheid een aanzienlijke rol in de betekenisgeving van medewerkers aan een organisatieverandering.

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt mijn masterthesis: het eindproduct van een onderzoek dat ik in Tilburg heb verricht bij woonzorgorganisatie Het Laar in het kader van het masterprogramma Organisaties, Verandering en Management.

Ik ben verheugd te kunnen melden dat er daadwerkelijk een eindproduct is. Niet slechts een eindproduct van een onderzoek, maar ook het eindproduct van mijn carrière als universitaire student. In deze tijd ben altijd op zoek geweest naar wat ik leuk vind en naar wat bij mij past. Ik weet van mezelf dat mijn te bewandelen route niet van tevoren al vast staat, maar dat die ideeën gaandeweg ontstaan en worden aangescherpt. ‘*Wayfinding*’, zoals Tim Ingold dat zo mooi omschrijft. Ditzelfde geldt voor mijn masterscriptie. Ook hier lag er geen kant-en-klaar draaiboek voor me klaar waarin ik slechts de voorgekauwde stappen kon volgen om tot een mooi onderzoek te komen. Sterker nog, er lag zo goed als niks klaar. Geen onderwerp, geen afstudeerorganisatie en ik had nauwelijks ervaring met het verrichten van kwalitatief onderzoek. Waar moest ik beginnen?

Ik heb ervoor gekozen om te starten bij de zoektocht naar een organisatie waar ik mijn, nog nader te bepalen, onderzoek kon uitvoeren. Na een prettig en open gesprek met woonzorginstelling Het Laar, heb ik besloten om hier te starten. De organisatie bood mij namelijk vrijheid in mijn zoektocht naar een geschikt thema en de middelen die ik hiervoor nodig had. Dit vertrouwen heeft ertoe geleid dat ik tot een boeiend onderzoeksthema ben gekomen.

Het onderzoek heeft in totaal ongeveer acht maanden geduurd. Ik kijk terug op een erg leerzame en betekenisvolle periode. Ik heb geleerd wat voor mooie organisatie Het Laar is en hoe haar medewerkers zich elke dag inzetten om de ouderen een aangename dag te bezorgen. Maar ik heb ook geleerd wat er allemaal komt kijken bij het doen van gedegen onderzoek. Dit is een vermoeiend proces van vallen en opstaan geweest. Iedere keuze die je maakt moet je kunnen verantwoorden en heeft bepaalde consequenties. Je bent continu in dialoog met jezelf en je vraagt je telkens af of het wel ‘goed’ is wat je doet. Gelukkig zijn er tal van mensen om mij heen die mij, in dit toch soms wel eenzame proces, hebben gesteund en daarmee een belangrijk aandeel hebben gehad in mijn eindresultaat: een onderzoek waar ik trots op ben. Enkelen wil ik graag in het specifiek noemen en bedanken.

Te beginnen bij Ingrid van Huijkelom. Bedankt voor het vertrouwen dat je mij hebt gegeven om het onderzoek te mogen uitvoeren op een manier die bij mij past en die aansluit bij zowel Het Laar als de USBO. Daarnaast natuurlijk ook voor jouw openheid over de gang van zaken in Het Laar en voor het toewijzen van Lianne Schepens als begeleider. Lianne ik wil jou graag bedanken voor de goede begeleiding binnen de organisatie. Je hebt mij wegwijs gemaakt in Het Laar, gekoppeld aan de respondenten en je stond altijd open voor vragen en een gesprek. Verder wil ik alle medewerkers van Het Laar bedanken voor hun openhartigheid en het vertrouwen in mij tijdens de gesprekken die ik met ze heb gevoerd.

Ook buiten de organisatie zijn er enkele personen heel belangrijk geweest voor mij en voor het realiseren van het onderzoek. Maikel Waardenburg, ik wil jou graag bedanken als begeleider vanuit de USBO. Door jouw constructieve feedback, het meedenken met het onderzoek en het vermogen om je in te leven in mij als jonge

onderzoeker, verliet ik jouw kantoor telkens met positieve energie om weer door te knallen aan het onderzoek. Verder wil ik mijn ouders heel graag bedanken. Pap en mam, bedankt voor jullie onvoorwaardelijke steun en alle hulp. Naast het feit dat ik vaak een beroep heb gedaan op jullie expertise en kennis, gaven jullie mij, door het tonen van oprechte interesse in mijn werk, het vertrouwen om deze masterscriptie te voltooien. Ook wil ik mijn vriendin Lotte bedanken. Jij sleepte mij 's ochtends uit bed als ik weer eens aan het vechten was tegen mijn motivatie en je legde mij in de watten op de momenten dat ik het nodig had. Tot slot wil ik ook de mensen van de CoffeeCorner in de UB van de Radboud Universiteit bedanken. Jullie zorgden elke dag voor een met liefde gezet kopje koffie en een gezellig babbeltje zodat ik die dag weer kon pieken op 'het balkon'.

Nu ik iedereen bedankt heb, rest mij niets anders dan jullie veel leesplezier te wensen bij het bestuderen van mijn eindproduct!

Victor Dieteren

Nijmegen, november 2018

"To find one's way is to advance along a line of growth, in a world which is never quite the same from one moment to the next, and whose future configuration can never be fully known. Ways of life are not therefore determined in advance, as routes to be followed, but have continually to be worked out anew" (Ingold, 2000)

INHOUDSOPGAVE

Samenvatting	4
Voorwoord	5
1. Inleiding	9
1.1 Aanleiding: veranderende omgeving	9
1.2 Probleemstelling: organisatieverandering richting Positieve Gezondheid.....	11
1.2.1 <i>Positieve Gezondheid</i>	11
1.2.2 <i>Positieve Gezondheid in Het Laar</i>	12
1.3 Onderzoeksdoelen en -vraagstelling	14
1.3.1 <i>Persoonlijk doel</i>	14
1.3.2 <i>Intellectueel doel</i>	14
1.3.3 <i>Praktisch doel</i>	15
1.3.4 <i>Onderzoeksvraag</i>	16
1.4 Leeswijzer	16
2. Theoretisch kader	17
2.1 Organisatieverandering	17
2.1.1 <i>Geplande organisatieverandering</i>	17
2.1.2 <i>Positieve Gezondheid als geplande verandering</i>	18
2.1.3 <i>Onbedoelde gevolgen geplande verandering</i>	18
2.2 Betekenisgeving aan organisatieverandering.....	19
2.2.1 <i>Betekenisgeving</i>	20
2.2.2 <i>Betekenisgeving en organisatieverandering</i>	20
2.3 Betrokkenheid.....	22
2.3.1 <i>Organisatiebetrokkenheid</i>	22
2.3.2 <i>Betrokkenheid bij de verandering</i>	23
2.4 Eerdere ervaringen organisatieverandering	24
2.5 Samenvattend.....	25
3. Methode	26
3.1 Interpretatieve onderzoeksbenadering.....	26
3.2 Onderzoeksdesign	28
3.3 Data-verzameling.....	28
3.3.1 <i>Observaties</i>	28
3.3.2 <i>Interviews</i>	30
3.4 Selectie respondenten.....	30
3.5 Data-analyse.....	31
3.5.1 <i>Analyse observaties</i>	32
3.5.2 <i>Analyse interviews</i>	32
3.6 Kwaliteitscriteria	33
3.6.1 <i>Authenticiteit</i>	33
3.6.2 <i>Betrouwbaarheid</i>	34
3.7 Reflectie op de rol van de onderzoeker.....	35
4. Bevindingen	37
4.1 Implementatie Positieve Gezondheid	38
4.1.1 <i>Introductie van Positieve Gezondheid in de organisatie</i>	38
4.1.2 <i>Bijeenkomsten over Positieve Gezondheid</i>	39
4.1.3 <i>Werken met Positieve Gezondheid</i>	40
4.1.4 <i>Samenvattend</i>	42
4.2 Betekenissen concept Positieve Gezondheid.....	43
4.2.1 <i>Praktische opvattingen</i>	43

4.2.2	<i>Holistische opvattingen</i>	44
4.2.3	<i>Gevoel van urgentie</i>	45
4.2.4	<i>Samenvattend</i>	46
4.3	<i>Betrokkenheid</i>	46
4.3.1	<i>Betekenisgeving en organisatiebetrokkenheid</i>	46
4.3.2	<i>Betekenisgeving en betrokkenheid bij verandering</i>	47
4.3.3	<i>Samenvattend</i>	49
4.4	<i>Verandergeschiedenis</i>	50
4.4.1	<i>Betekenisgeving en verandergeschiedenis</i>	50
4.4.2	<i>Attitudes collega's</i>	51
4.4.3	<i>Verwachtingen op basis van eerdere ervaringen</i>	52
4.4.4	<i>Samenvattend</i>	53
5.	Analyse	53
5.1	<i>Een bedoelde verandering met onbedoelde gevolgen</i>	54
5.2	<i>Loyaliteit versus sectorbetrokkenheid</i>	55
5.3	<i>Interactie en attitudes</i>	56
5.4	<i>Verleden versus heden</i>	57
6.	Conclusie, aanbevelingen en implicaties	58
6.1	<i>Conclusies</i>	58
6.2	<i>Aanbevelingen</i>	60
	<i>Aanbeveling 1: Gevoel van betrokkenheid creëren</i>	60
	<i>Aanbeveling 2: Gevoel van urgentie vestigen</i>	61
	<i>Aanbeveling 3: Follow up geven aan de verandering</i>	61
	<i>Aanbeveling 4: Bewustwording van de emergente processen</i>	62
6.3	<i>Implicaties</i>	63
6.3.1	<i>Reflectie op het onderzoek</i>	63
6.3.2	<i>Suggesties vervolgonderzoek</i>	64
7.	Referenties	66
7.1	<i>Literatuur</i>	66
7.2	<i>Overige referenties</i>	69
8.	Bijlagen	71
8.1	<i>Topiclist</i>	71
8.2	<i>E-mail respondenten</i>	72
8.3	<i>Codering (schematische weergave)</i>	73

1. Inleiding

Dit is een onderzoeksverslag over de betekenisgeving aan een organisatieverandering binnen woonzorgorganisatie Het Laar en de rol van veranderhistorie en ervaren betrokkenheid op dit proces. Het Laar heeft te maken met een zorgomgeving waarin veel verandert. De ontwikkelingen in de ouderenzorg zijn voor Het Laar aanleiding geweest om een organisatieverandering door te voeren. Daarom start dit onderzoeksverslag met een schets van de context van de ouderenzorg (paragraaf 1.1). Hierna zal de probleemstelling (paragraaf 1.2) worden besproken en komen de onderzoeksdoelen en –vraagstelling aan de orde (paragraaf 1.3). Tot slot wordt het hoofdstuk afgesloten met een leeswijzer voor de rest van het onderzoeksverslag (paragraaf 1.4).

1.1 Aanleiding: veranderende omgeving

“Zorg zoekt meer handen aan bed: Tekort aan personeel neemt komende tijd toe” (Volkskrant, 2018), *“Personeelstekort in de zorg is in een jaar tijd bijna verdubbeld”* (Trouw, 2017) en *“Vergrijzing en stijgende levensverwachting vragen om zorginnovatie”* (Nationale Zorggids, 2017). Dit is een greep uit de mediaberichtgeving van de afgelopen jaren en geeft een beeld van de situatie van de ouderenzorg vandaag de dag. Uit de berichtgeving valt op te maken dat deze sector onder druk staat door verschillende ontwikkelingen, met de vergrijzing als belangrijkste oorzaak.

Vergrijzing

De toenemende vergrijzing in Nederland zorgt voor grote problemen in de ouderenzorg. Vergrijzing ontstaat doordat tegenwoordig minder kinderen worden geboren dan vroeger. De babyboomers (zij die geboren zijn in de periode 1945-1960) komen veelal uit grote gezinnen, maar hebben zelf vaak minder kinderen gekregen. Doordat deze mensen in de komende jaren de pensioengerechtigde leeftijd zullen bereiken en de bevolking niet wordt aangevuld met eenzelfde aandeel kinderen en jongeren, neemt het aandeel 65-plussers de komende jaren snel toe, blijkt uit een rapport van het Planbureau voor de Leefomgeving (2013). Nederland telt begin 2017 ongeveer 3,1 miljoen 65-plussers. Dit aantal zal de komende jaren alleen nog maar toenemen. In 2040 leven er 4.7 miljoen 65-plussers in Nederland, wat neerkomt op 26% van de totale bevolking (Nationaal Ouderenfonds, 2018). Gepaard gaande met de toename van het aantal ouderen, zijn er ook steeds meer ouderen die een beroep (gaan) doen op de zorg (Nationaal Ouderenfonds, 2018). Hierdoor wordt de druk op de ouderzorg opgevoerd.

Personeelstekort

Tegelijk met de vergrijzing daalt het aantal medewerkers in de zorg, zo blijkt uit verschillende cijfers van de vacaturebank, het UWV en Werk.nl (Oosterom & Visser, 2017). Het overheidsbeleid van de afgelopen jaren heeft grote invloed gehad op de ouderenzorg. Om de alsmaar stijgende zorgkosten te beheersen, voerde de

overheid verschillende bezuinigingsmaatregelen in. Hierdoor daalde het aantal werknemers in de periode 2012-2016 met vijf procent. Vooral de verzorgingshuizen werden hard geraakt door de maatregelen (Zorg+Welzijn, 2018).

Veranderende wensen

Tevens is er een verschuiving van de wensen van de ouderen te zien. Ouderen willen vandaag de dag steeds meer eigen regie en zelf bepalen hoe hun leven en de zorg eruitziet. Ook het overheidsbeleid gaat ervan uit dat de toekomstige oudere de eigen regie over het leven wilt behouden en zelfredzaam wil zijn (RIVM, 2016). Mensen met mindere gezondheidsvaardigheden voelen zich vaak minder gezond en hebben meer moeite met zelfmanagement. Hun eigen regie over de zorg is minder en ze bezoeken vaker de huisarts dan mensen die minder moeite hebben informatie over hun gezondheid te begrijpen en toe te passen (Stevens, in Doekhie, De Veer, Rademaker, Schellevis, Francke, 2014). Het is aan de zorginstellingen om hier met interventies op in te spelen en zelfredzaamheid te versterken, waardoor ouderen beter kunnen omgaan met achteruitgang in gezondheid.

Bovenstaande ontwikkelingen hebben grote invloed op de zorginstellingen die ouderenzorg aanbieden. Ook woonzorgorganisatie Het Laar in Tilburg ziet deze veranderingen in de omgeving. Het Laar is een woonzorgorganisatie die ouderen helpt te leven zoals ze dat zelf willen. Hiertoe staat een breed pakket aan producten, diensten en faciliteiten ter beschikking waarvan ouderen naar eigen voorkeur en behoefte gebruik kunnen maken (Het Laar, 2018). De ambitie van Het Laar is 'Aangenaam leven met Het Laar'. Om aan deze ambitie te kunnen voldoen, ziet Het Laar zich genoodzaakt om mee te bewegen met de veranderingen in de sector. De directie van Het Laar stelt dat 'de wereld waarin we leven en werken volop in beweging is en dat verandering hierbij de enige constante is' (persoonlijke communicatie, 3 maart 2018). In het verleden hebben ze verscheidene verandertrajecten - verschillend in aard en grootte - doorgevoerd om met deze veranderende wereld mee te bewegen. Enkele voorbeelden hiervan zijn 'Leuker Werken' (het werken in zelforganiserende teams) in 2013, de structuurveranderingen voor midden- en hoog management in 2016 en LEAN-werken in 2017.

Eind 2017 is er opnieuw gekeken waar de organisatie staat en wat de ontwikkelingen in de omgeving zijn. Op basis hiervan is een meerjarenplan opgesteld voor Het Laar voor de periode 2018 – 2020. In dit meerjarenplan staan vier routes die bewandeld gaan worden: Route 1: Werken aan Positieve Gezondheid, Route 2: Samen ondernemen, Route 3: Vernieuwend bezig zijn en Route 4: Midden in de samenleving staan. Deze pijlers moeten bijdragen aan de realisatie van de ambitie 'Aangenaam leven met Het Laar' (Meerjarenbeleid, 2018). Route 1, werken aan Positieve Gezondheid, is de eerste route die bewandeld wordt door Het Laar. Traditioneel betekent gezond zijn dat we nergens last van hebben en staat de term 'gezondheid' voor de afwezigheid van ziekte. Het Laar omarmt echter het concept 'Positieve Gezondheid'. Positieve Gezondheid (PG) gaat uit van het eigen vermogen van mensen om met levensuitdagingen om te gaan. Fysiek, emotioneel en sociaal. Het Laar

gelooft in eigen regie en gaat uit van wat ouderen nog wel kunnen. Uiteraard ook met hulp van vrijwilligers en mensen uit hun sociale omgeving (Transformatieprogramma, 2017).

In samenwerking met Vilans kenniscentrum en het Institute for Positive Health (IPH) heeft Het Laar een verandertraject vormgegeven om het concept PG te implementeren in de organisatie (persoonlijke communicatie, 16 maart 2018). De ervaring van de organisatie leert echter dat veranderen niet altijd even makkelijk is. Uit diverse onderzoeken blijkt dan ook dat een groot percentage van de organisatieveranderingen niet de gewenste resultaten bereikt of zelfs mislukt (Burnes, 2004; Daly, Teague & Kitchen, 2003; Nasim & Sushil, 2011). Ook Het Laar heeft moeilijkheden ondervonden bij eerdere verandertrajecten. Hierbij wordt door de directie de weerstand tegen veranderingen van medewerkers genoemd. Sommige medewerkers lijken veranderingen niet te willen ondersteunen en dit zorgt ervoor dat een verandering maar langzaam tot stand komt of zelfs helemaal niet (persoonlijke communicatie, 5 maart 2018). Balogun en Johnson (2005) stellen dan ook dat draagvlak van medewerkers fundamenteel is voor het succes van een verandertraject. De directie geeft aan dat ze niet weet waar deze weerstand tegen verandering vandaan komt. De ervaringen van medewerkers tijdens eerdere verandertrajecten zijn niet in beeld gebracht. In het kader van de organisatieverandering richting PG wil de organisatie beter inzicht in de ervaringen en opvattingen van medewerkers. Dat is dan ook de aanleiding voor dit onderzoek, dat zich zal toespitsen op de betekenissen die medewerkers toekennen aan een organisatieverandering, met de organisatieverandering richting PG bij Het Laar als casestudy.

1.2 Probleemstelling: organisatieverandering richting Positieve Gezondheid

Het management van Het Laar is van mening dat de organisatie moet meebewegen met demografische, maatschappelijke en sociaal-economische ontwikkelingen. Dit heeft geresulteerd in een nieuw meerjarenbeleid (2018 – 2020), bestaande uit vier routes die bewandeld worden. De eerste route is die naar Positieve Gezondheid (PG).

1.2.1 Positieve Gezondheid

The World Health Organization (WHO) definieert gezondheid als volgt: *“a state of complete physical, mental and social well-being and not merely the absence of disease or infirmity”* (WHO, 2018). Volgens de onderzoekers Huber et al. (2011) schiet deze definitie tekort. Hiervoor halen ze een drietal argumenten aan. Op de eerste plaats is er commentaar op het gebruik van het woord *‘complete’* in relatie tot *well-being*. Door het gebruik van *complete* zullen vele groepen worden uitgesloten, omdat op deze manier zelfs het kleinste leed kan worden gezien als *‘unhealthy’*. Op de tweede plaats blijft het aantal chronisch zieken vandaag de dag vele malen langer leven dan vroeger. Onder andere door de toenemende kennis over chronische ziekten en hoe hier mee om te gaan. Mensen kunnen dus oud worden met een chronische ziekte en in de definitie van de

WHO wordt deze categorie dan uitgesloten van 'gezond'. Tot slot is gezondheid in de huidige definitie niet te operationaliseren. 'Compleet' is namelijk niet meetbaar.

Er zou een nieuwe definitie moeten komen. Eigenlijk geen definitie, maar een concept voor gezondheid; een richtinggevend idee. Huber et al. (2011) formuleren het nieuwe gezondheidsconcept als volgt: '*Health as the ability to adapt and self manage in the face of social, physical, and emotional challenges*'. Dit benadrukt de potentie om gezond te zijn of te worden, zelfs wanneer er sprake is van een ziekte, en tevens het vermogen van persoonlijke groei en ontwikkeling in de richting van het vervullen van persoonlijke doelen in leven (Huber, 2014). Dit is het startpunt voor Positieve Gezondheid; een andere kijk op gezondheid.

Vanuit '*Health as the ability to adapt and self manage in the face of social, physical, and emotional challenges*' is door Huber et al. (2016) een nieuwe benadering ontwikkeld voor het dagelijks gebruik en de monitoring van het begrip gezondheid. Zij stelden voor dit begrip zes indicatoren op: lichaamsfuncties, mentaal welbevinden, zingeving, kwaliteit van leven, meedoen en dagelijks functioneren. Zij onderzochten de perceptie van gezondheid onder verscheidene stakeholders: zorgverzekeraars, patiënten met een chronische aandoening, beleidsmakers, zorgverleners, zorgprofessionals, burgers en onderzoekers. Patiënten blijken een bredere perceptie van gezondheid hebben dan de andere stakeholders. Voor hen is gezondheid veel breder dan alleen de afwezigheid van ziekte. Er moet ook rekening worden gehouden met de andere indicatoren. Zeker als de zorgverlener streeft naar *patient centred zorg*. Voor het bredere concept van gezondheid, gebaseerd op deze zes indicatoren hanteren Huber et al. (2016) de term 'Positieve Gezondheid'.

1.2.2 Positieve Gezondheid in Het Laar

Het concept Positieve Gezondheid (PG) sluit goed aan bij de veranderende visie op ouderenzorg. Namelijk meer daadkracht en zelfregie voor ouderen. Het Laar omarmt deze visie en heeft daarom besloten om een pilot voor PG te starten binnen de organisatie. In samenwerking met kenniscentrum Vilans en het Institute for Positive Health (IPH) is nagedacht over de implementatie van deze pilot. Na een positieve evaluatie van de pilot is er een werkgroep opgericht en besloten om het gedachtengoed verder te verspreiden binnen de organisatie. Zodoende heeft PG een prominente plek gekregen in het nieuwe meerjarenplan van Het Laar (2018 -2020), 'Bewandel de weg van een aangenaam leven'. Het Laar stelt in het plan dat gezondheid het vermogen is van mensen om zich aan te passen en eigen regie te voeren in het licht van fysieke, emotionele en sociale uitdagingen van het leven. Vitaliteit, eigen regie en zelfredzaamheid van bewoners, medewerkers en vrijwilligers zijn hierbij van groot belang. Zo wordt ingespeeld op de toenemende en veranderende zorgcomplexiteit (Transformatieprogramma, 2017).

Samen met het Institute for Positive Health (IPH) verzorgt Het Laar verschillende werksessies voor medewerkers om het gedachtengoed van PG te verspreiden binnen de organisatie. PG wordt aangeboden aan de medewerkers als een cursus, bestaande uit vier verschillende werksessies/bijeenkomsten. De cursus wordt aan zowel de medewerkers van de sector Zorg, als de medewerkers van de sector Wonen aangeboden. PG is tenslotte voor iedereen, zo stelt de organisatie. De medewerkers van de afdelingen worden gemixt in verschillende groepen en wonen allen vier de bijeenkomsten bij. Tijdens deze werksessies wordt er duiding

gegeven aan het concept PG, krijgen de medewerkers uitleg over hoe te werken met de tool (het spinnenweb) die het IPH voorschrijft en worden praktijkcasussen behandeld. Op deze manier wordt het concept PG in de organisatie geïmplementeerd en hoopt de organisatie draagvlak te creëren voor het concept. Na deze implementatie is het namelijk de bedoeling dat medewerkers het concept gaan toepassen bij de bewoners/cliënten.

PG betreft niet alleen een organisatieverandering, maar tevens een cultuurverandering (persoonlijke communicatie, 12 april 2018). Het is een nieuwe manier van werken die zelfs tot in de zorgprocedures wordt doorgevoerd. Het is dus van belang dat de medewerkers het concept PG gaan dragen, zo stelt de directie van Het Laar (persoonlijke communicatie, 5 maart 2018). Teven stellen ze dat veranderingen in Het Laar niet altijd naar wens zijn verlopen. Er wordt vaak weerstand ervaren bij veranderingen geïnitieerd door het management. Ook bij de verandering richting PG lijken de medewerkers sceptisch te zijn over de implementatie van het concept. De directie verklaart dat ze graag zou willen weten waar dit vandaan komt: “We willen graag meer inzicht krijgen in wat er speelt bij de medewerkers. Wat hebben ze nou nodig om deze verandering te laten slagen, met als resultaat een blijvend effect?” (persoonlijke communicatie, 15 maart 2018). Het is dan ook goed is om met een kritische blik te kijken naar de betekenissen die medewerkers geven aan een verandering, om hier vervolgens op aan te kunnen sluiten. Op deze manier kan er daadwerkelijk een langdurige verandering bewerkstelligd worden (Homan, 2016).

In verkennende gesprekken met medewerkers valt op dat hun ervaringen met de veranderingen bij Het Laar niet altijd positief zijn. Door medewerkers worden meermaals voorgaande veranderingen aangehaald als het gaat over de implementatie van het nieuwe zorgconcept PG. Er wordt gerefereerd naar ‘mislukte’ veranderprojecten in Het Laar en bij de implementatie van PG zou in hun ogen mogelijk hetzelfde kunnen gebeuren. Het is duidelijk dat er enige vorm van weerstand aanwezig is bij de medewerkers, die gevoed wordt door ervaringen in het verleden. Uit de literatuur blijkt dan ook dat het verleden een belangrijke factor is in het betekenisgevingsproces (Boulton et al., 2015; Homan, 2006; 2008; Seligman, 2006; Weick, 2001).

Naast het verleden, blijkt uit de literatuur dat ook de betrokkenheid van organisatieleden een rol speelt bij het toekennen van betekenissen (Homan, 2006; Weick, 2005). Betrokkenheid is in deze context te vertalen in twee vormen: betrokkenheid bij de organisatie en de betrokkenheid bij de verandering (Homan, 2006; Meyer et al., 1993; Metselaar et al., 2011). De mate waarin organisatieleden zich betrokken voelen bij de organisatie en de verandering is van invloed op de wijze waarop zij betekenissen toekennen aan een verandertraject (Homan, 2008; McKay et al., 2013; Metselaar et al., 2011)

De implementatie van PG bij Het Laar is het startpunt van het onderzoek. Hierbij wordt dieper ingegaan op de betekenissen die de medewerkers toekennen aan deze organisatieverandering. De eerdere ervaringen van de medewerkers met organisatieverandering en hun betrokkenheid bij de organisatie en de verandering hebben een prominente plek in dit onderzoek.

1.3 Onderzoeksdoelen en –vraagstelling

Zoals hierboven wordt aangegeven, wordt de verandering richting Positieve Gezondheid (PG) als een noodzakelijke beweging gezien door de directie van Het Laar. Het Laar ziet de verandering noodzakelijk als reactie op de veranderende omgeving. Uit de literatuur blijkt dat het bij dit type verandering fundamenteel is dat de medewerkers van de organisatie de verandering ondersteunen om het tot een succesvolle implementatie te laten leiden (Balogun & Johnson, 2005). Daarbij is toegelicht dat het belangrijk is om te kijken naar de betekenissen die men geeft aan de organisatieverandering (Homan, 2016). In het kader van het onderzoek bij woonzorgorganisatie Het Laar zijn verschillende doelen opgesteld. Deze doelen zijn op te delen in drie soorten: het persoonlijke doel van de onderzoeker, het intellectuele doel en het praktische doel (Maxwell, 1996).

1.3.1 Persoonlijk doel

Mijn persoonlijke doel zegt iets over de motivatie, de ambitie en de hoop waarmee ik dit onderzoek uitvoer. Middels dit onderzoek hoop ik mijn kennis omtrent kwalitatief onderzoek uit te breiden. Gezien de geringe ervaring met dit type onderzoek, zie ik dit als een mooie uitdaging om mezelf hierin wegwijs te maken. Dit geldt eveneens voor mijn rol als onderzoeker in de organisatie waar ik onderzoek doe. Het doen van onderzoek in en voor een organisatie vraagt namelijk om een bepaalde rol en houding van de onderzoeker. Ik wil gedurende het onderzoek proberen met zo min mogelijk aannames, zo objectief mogelijk, de organisatie en de processen tot mij nemen. Ik kijk er naar uit om aan de ene kant meer inzichten te verwerven in de organisatie en het organisatieleven, en aan de andere kant mijn onderzoekskwaliteiten uit te breiden en te exploreren. Daarnaast heeft een deel van het persoonlijke doel zich gevormd gedurende mijn tijd bij de zorginstelling Het Laar. Dagelijks bevind ik mij in een omgeving waar de cliënten van Het Laar rondlopen. Cliënten zijn in deze de ouderen, de bewoners. De missie van Het Laar is om deze mensen een zo aangenaam mogelijk leven te laten leiden. Door het dagelijks contact met zowel de bewoners als de zorgmedewerkers, ben ik erachter gekomen dat het lot en het leven van de bewoners eigenlijk grotendeels in de handen ligt van Het Laar. Het Laar is het ‘thuis’ van de ouderen die er wonen. Ik heb veel respect voor de manier waarop de organisatie toewerkt naar een fijn thuis voor de bewoners. Met het onderzoek hoop ik dan ook de organisatie een stapje vooruit te kunnen helpen en daarmee dus ook bij kan dragen aan een plezierige woonomgeving voor de ouderen. Dit is een extra motivatie voor mij.

1.3.2 Intellectueel doel

Bij het intellectuele doel ligt de focus op het begrijpen. In dit onderzoek gaat het om het begrijpen van de betekenissen die de medewerkers geven aan de organisatieverandering richting Positieve Gezondheid en welke factoren van invloed zijn op dit proces. Organizatieverandering is een complex fenomeen waar de laatste decennia veel over geschreven is in de organisatiewetenschappen. Er zijn tal van benaderingen van

organisatieverandering en daarmee veel manieren om deze te categoriseren (Burnes, 2004, p.887). In de meeste gevallen wordt verandering gezien als een opzichzelfstaand project; zowel als een planmatig iets en de implementatie daarvan, als in de beleving ervan door organisatieleden. Bij het proces van betekenisgeving aan een verandering spelen echter ook nog andere contextuele factoren een rol (Homan, 2006, Weick, 2001; Weick et al., 2005). Dit onderzoek gaat dieper in op het proces van betekenisgeving van organisatieleden aan een (gepland) verandertraject en tracht inzicht te bieden in de wijze waarop betekenis wordt gegeven aan organisatieverandering. In de literatuur zien we dat betrokkenheid bij de organisatie en de verandering een belangrijke rol speelt bij het betekenisgevingsproces (Homan, 2008; McKay et al., 2013; Metselaar et al., 2011). Tevens wordt het retrospectieve karakter beschreven van betekenisgeving, waarbij men bij het creëren van nieuwe betekenissen gebruik maakt van gebeurtenissen in het verleden (Weick, 1995; Weick et al., 2005). Hier is een duidelijke verband tussen betekenisgeving en het verleden. Echter is de aanzienlijke rol van het verleden niet prominent aanwezig in de literatuur over organisatieverandering. Pettigrew, Woodman en Cameron (2001) stellen dan ook dat onderzoek naar organisatieverandering de neiging heeft om tijd en historie te negeren als belangrijke contextuele factor die verandering beïnvloedt. Suddaby en Foster (2017) concluderen dat in veel theorieën over organisatieverandering, de aannames over rol van de historie vaak impliciet worden vermeld. Terwijl het verleden in werkelijkheid een waardevolle bron kan vormen voor het succesvol implementeren van verandering (Suddaby & Foster, 2017). Een voornaam doel van dit onderzoek is om inzichten te bieden in de rol van het verleden bij organisatieveranderingen en deze te expliciteren. Hiermee zal getracht worden een bijdrage te leveren aan het wetenschappelijke debat over de rol van historie ten tijde van een organisatieverandering.

1.3.3 Praktisch doel

Het praktische doel heeft betrekking tot het bewerkstelligen van iets. Dit onderzoek heeft als doel om de betekenissen bloot te leggen die de medewerkers geven aan de organisatieverandering richting Positieve Gezondheid. Op deze manier verschaft het onderzoek inzichten in de betekenissen die de medewerkers toekennen aan deze organisatieverandering en welke factoren deze betekenissen beïnvloeden. Het achterhalen van deze betekenissen is van belang om het gedrag en de gedachtegang van de medewerkers te begrijpen en te plaatsen. Op deze manier zal blijken welke implicaties de betekenissen hebben op de implementatie van PG. Het onderzoek kan tevens waardevolle inzichten bieden voor verdere implementatie van het concept PG binnen Het Laar. Op basis van deze bevindingen zullen er enerzijds praktische aanbevelingen worden gedaan die betrekking hebben op het verandertraject en anderzijds zal er worden aangegeven op welke punten er dieper in kan worden gegaan middels verder onderzoek. Op de laatste manier kunnen er nieuwe inzichten in betekenisgeving rondom verandertrajecten worden gevonden en huidige inzichten worden aangescherpt.

1.3.4 Onderzoeksvraag

Het onderzoek heeft als doel om de betekenissen bloot te leggen die medewerkers toekennen aan een organisatieverandering. Daarbij wordt er specifiek gekeken naar de rol van de ervaren betrokkenheid van medewerkers bij de verandering en hun organisatie, op het proces van betekenisgeving. Tevens wordt er gekeken wat de relatie is van de veranderhistorie van medewerkers op de betekenissen die zij toekennen aan een organisatieverandering. De organisatieverandering richting Positieve Gezondheid (PG) in woonzorgorganisatie Het Laar is in dit onderzoek de te onderzoeken casus. Om de vooropgestelde doelen van dit onderzoek te bewerkstelligen is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

“Welke betekenissen geven de medewerkers van Het Laar aan de organisatieverandering richting Positieve Gezondheid (PG) en welke rol spelen betrokkenheid en veranderhistorie hierbij?”

Met ‘medewerkers’ wordt verwezen naar de organisatieleden van woonzorginstelling Het Laar die ten minste aanwezig waren bij de werksessies voor Positieve Gezondheid. Dit kunnen zowel personen zijn die werkzaam zijn voor de sector Zorg, als personen die werkzaam zijn voor de sector Wonen. De sector Zorg bestaat uit medewerkers die een zorgfunctie hebben of leidinggevenden hiervan. Onder de sector Wonen vallen de medewerkers van het servicebureau, de horeca, de keuken, de receptie, VVV (Vermaak, Verenigingen en Vrije tijd) en de technische dienst.

Afgezien van de praktische betekenis van dit onderzoek voor het management van het Laar, kan de bestudering van deze casus bijdragen een meer wetenschappelijke inzichten in betekenisgevingsprocessen ten tijde van een organisatieverandering en hoe dit samenhangt met de betrokkenheid van medewerkers en de veranderhistorie.

1.4 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk (2) worden de concepten, theorieën, veronderstellingen en verwachtingen die het onderzoek ondersteunen en sturen beschreven. In hoofdstuk 3 worden de strategieën en onderzoeksmethoden die zijn gebruikt voor dit onderzoek uitgewerkt, aangevuld met de methodologische verantwoording. Hierin vormen de observaties, verkennende gesprekken en de zeventien semigestructureerde interviews de basis voor de dataverzameling. Tevens zal in dit hoofdstuk ingegaan worden op de kwaliteitsbewaking van dit onderzoek. Volgens worden in hoofdstuk 4 de bevindingen gepresenteerd. Daarin worden de thema’s besproken die van invloed zijn geweest op de betekenisgeving van de medewerkers aan de verandering. In hoofdstuk 5 worden de bevindingen gekoppeld aan de besproken theorie middels een analyse. Tot slot sluit dit onderzoek af (hoofdstuk 6) met een conclusie, waarbij antwoord wordt gegeven op de hoofdvraag. Tevens worden hier de praktische aanbevelingen gepresenteerd aan Het Laar en wordt er stil gestaan bij de implicaties van dit onderzoek.

2. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk bespreekt de theoretische concepten die relevant zijn voor het onderzoek naar de organisatieverandering binnen Het Laar. Paragraaf 2.1 gaat in op de betekenis van het fenomeen organisatieverandering, met name op geplande verandering en het verband tussen deze benadering en onbedoelde gevolgen. In paragraaf 2.2 komt het concept betekenisgeving aan de orde. De betekenissen die medewerkers geven aan een verandering zijn bepalend voor hoe de verandering ervaren wordt. Vervolgens beschrijft paragraaf 2.3 de relatie tussen betekenisgeving en betrokkenheid. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen twee vormen van betrokkenheid: organisatiebetrokkenheid en betrokkenheid bij verandering. Beiden vormen zijn van invloed op de betekenissen die worden toegekend aan een organisatieverandering. Paragraaf 2.4 gaat in op de invloed van eerdere ervaringen van medewerkers met organisatieverandering. Tot slot sluit het hoofdstuk af met een beknopte samenvatting met de belangrijkste punten uit het theoretisch kader (paragraaf 2.5).

2.1 Organisatieverandering

Dat organisatieveranderingen complex zijn blijkt uit de grote hoeveelheid aan literatuur die er over dit fenomeen geschreven is in de afgelopen decennia. Er zijn veel verschillende benaderingen van organisatieverandering en daarmee veel manieren om deze te categoriseren (Burnes, 2004, p.887). De benadering van de 'geplande verandering' is een van de dominante perspectieven in dit vakgebied. Deze paragraaf laat zien hoe organisatieverandering in het licht van dit onderzoek wordt opgevat.

2.1.1 Geplande organisatieverandering

De benadering van de 'geplande verandering', *the planned approach*, is een van de perspectieven die dominant is in het vakgebied van organisatieverandering. Lewin (1947) wordt gezien als de grondlegger van de geplande verandering. Hij ontwikkelde het *three-step model* voor organisatieverandering waarin drie geplande fases moeten worden doorlopen om verandering te bewerkstelligen (1947, in Burnes, 2004). Allereerst moet de begin situatie *unfrozen* worden. In deze fase wordt de organisatie losgeweekt van de huidige situatie (het equilibrium) door de verandering aan te kondigen. Oude gewoontes moeten overboord worden gegooid voordat er nieuw gedrag aangeleerd kan worden. Als de situatie *unfrozen* is, wordt de verandering doorgevoerd of geïmplementeerd. Tot slot wordt in de laatste fase de nieuwe situatie *re-frozen*. Dit houdt in dat de nieuwe situatie wordt gestabiliseerd en een vaste plaats heeft gekregen binnen de organisatie (Burnes, 2004, p.887). Lewins (1947) model van geplande verandering is een voorbeeld van een lineaire benadering van verandering, met een duidelijk begin en eindpunt (Grieves, 2010).

Weick en Quinn (1999, p. 365) stellen dat de meeste gevallen van geplande organisatieverandering kunnen worden gecategoriseerd als een 'episodisch verandering' die wordt gekenmerkt door het feit dat ze discontinu,

infrequent en initieel zijn. Dit wil zeggen dat het gaat om een onregelmatig proces is, dat niet op reguliere basis plaatsvindt en initieel wordt gebruikt door de *change agents*. Jian (2007, p.7) stelt dat de theorieën van episodische veranderingen (bijv. Lewin, 1947) de neiging hebben om vanuit een macroperspectief naar organisatieverandering te kijken, waarbij de managers vaak de *change agents* zijn. Grieves (2010) zegt daarover dat geplande verandering in deze vorm, met het management aan het stuur, daarom ook vaak het karakter heeft van een top-down veranderstrategie.

2.1.2 Positieve Gezondheid als geplande verandering

De definitie die Jian (2007) hanteert ten aanzien van geplande verandering sluit goed aan bij de verandering die momenteel speelt bij Het Laar. Jian (2007, p.4) stelt namelijk dat geplande verandering plaatsvindt als een *change agent* intentioneel actie onderneemt en interventies creëert door middel van een doelbewust proces, met als doel het bereiken van een andere staat van gedrag, structuur en/of omstandigheden. Bij Het Laar is door het management doelbewust nagedacht over het bewerkstelligen van een verandering, middels een meerjarenbeleid. Hierin staat de verandering richting Positieve Gezondheid (PG) beschreven, die de organisatie voor ogen heeft als het gaat om de cultuur en het gedrag dat daarbij hoort. Deze verandering moet bijdragen aan het behalen van de doelstellingen van de organisatie om mee te kunnen bewegen met de veranderende context waarmee Het Laar te maken heeft. De directie heeft een projectmanager aangewezen als *change agent*. Deze projectleider probeert middels de geplande verandering een nieuwe situatie te creëren en deze als het ware te *re-freezen* (Lewin, 1947). Door een goede voorbereiding van de veranderplannen, duidelijke beleidsplannen met daarin opgestelde doelen en het oprichten van een werkgroep impliceert het management dat de verandering onder controle is.

2.1.3 Onbedoelde gevolgen geplande verandering

Het proces van de geplande verandering en het bereiken van een nieuw equilibrium is in de praktijk lastig. Uit onderzoek blijkt dat een groot percentage van de (geplande) verandertrajecten niet voldoet aan de beoogde doelen (Burnes, 2004; Daly, Teague & Kitchen, 2003; Nasim & Sushil, 2011). Volgens Chia (1999) ligt de focus bij de geplande veranderbenadering ook niet op de verandering zelf. Hij stelt dat er bij een geplande verandering slechts wordt gekeken naar de effecten en middelen van de verandering, niet naar de aard van de verandering (Chia, 1999, p.209). De verandering wordt als het ware vanuit een macro-perspectief bekeken, vanuit het oogpunt van het management. In de organisatiewetenschappen zijn er verschillende critici die zeggen dat er meer vanuit een micro-perspectief naar organisatieverandering gekeken moet worden (Balogun & Johnson, 2005). Dit zijn de sociale processen en de contextuele factoren die mede vorm geven aan een verandering (Balogun & Johnson, 2005, p.1).

Het tegengeluid van deze wetenschappers heeft een andere stroming teweeggebracht in de organisatiewetenschappen. Een aanzienlijke groep auteurs vindt dat verandering vanuit een emergente

benadering bekeken moet worden (Balogun & Johnson, 2005; Chia, 2014; Nasim & Sushil, 2011). Bij deze benadering moet verandering gezien worden als een natuurlijke reactie op de interne en externe omgeving van de organisatie, die bovendien onvoorspelbaar is en geen duidelijk eindpunt heeft (Nasim & Sushil, 2011, p.187). Balogun en Johnson (2005, p.1) sluiten hierbij aan en stellen dan ook dat organisatieverandering een contextafhankelijk, niet-lineair proces is waarin bedoelde strategieën vaak leiden tot onbedoelde gevolgen. Jian (2007, p.3) stelt dat er ook bij geplande verandering zaken voorbijgaan aan de intenties van de *change agent* en dat deze worden beschouwd als 'onbedoeld'. Onbedoelde gevolgen van een verandering zijn bijvoorbeeld ontwrichtingen in de omgeving van de organisatie, maar ook de weerstand van medewerkers. De weerstand van medewerkers valt vaak te verklaren uit het feit dat zij niet worden erkend als *change agent* (Balogun & Johnson, 2005). Jian (2007, p.13) stelt dan ook dat bij "*planned organizational change, intensive social interactions take place on at least two levels: senior management and employees*". Hij stelt dat zowel het management als de medewerkers een rol hebben als veranderaar bij een veranderproces.

Deze tweedeling in *change agents* is ook terug te zien bij het verandertraject van Positieve Gezondheid (PG) in Het Laar. Hier heeft het management de verandering geïnitieerd. De medewerkers zijn vervolgens aan zet om de verandering daadwerkelijk te implementeren en uit te voeren binnen hun dagelijkse werkzaamheden. Er zou gesteld kunnen worden dat het management verantwoordelijk is voor het theoretische gedeelte en dat de werkvloer aan de slag gaat als een meer praktische *change agent* (Jian, 2007). Vanwege het feit medewerkers zelf ook deel uit maken van de verandering, zijn het niet slechts passieve ontvangers van de verandering. Medewerkers kennen op hun eigen manier betekenissen toe aan veranderingen en delen deze betekenissen en interpretaties met hun collega's. Op deze wijze creëert de uitvoerende werkvloer een eigen werkelijkheid op ten aanzien van de beoogde verandering (Kunda, 2009). Deze interpretaties kunnen ervoor zorgen dat verandertrajecten anders uitpakken dan het management voor ogen had (Homans, 2006). In het verlengde hiervan betogen enkele wetenschappers om ook binnen de geplande verandering ruimte te laten voor emergente processen, waarbij de betekenisgeving van medewerkers in acht wordt genomen (Chia, 1999; Nasim & Sushil, 2011; Weick et al, 2005).

Zulke processen doen zich mogelijk ook voor in Het Laar. Medewerkers die betrokken zijn bij de verandering geven betekenis aan de verandering die gepland is door het management en creëren een eigen waarheid ten aanzien van het nieuwe concept PG. Het concept van betekenisgeving, *sensemaking*, heeft daarom een belangrijke plek gekregen in dit onderzoek naar de verandering richting PG.

2.2 Betekenisgeving aan organisatieverandering

In paragraaf 2.1 is betoogd dat veranderprojecten soms anders uitpakken dan van tevoren gepland. Daarbij speelt de betekenisgeving van medewerkers een aanmerkelijke rol. Deze paragraaf gaat dieper in op het concept betekenisgeving en het verband tussen (individuele) betekenisgeving van medewerkers en organisatieverandering.

2.2.1 Betekenisgeving

Organisatiwetenschapper Karl Weick is een van de grote namen in de wetenschap als het gaat over betekenisgeving, *sensemaking*. Weick zet zich af tegen het feit dat organisaties opzichzelfstaande dingen zijn (Weick, 1995). Hij stelt dat organisaties grofweg uitgevonden zijn door de organisaties zelf (Weick, 2001, p.84). Wat hij hiermee bedoelt is dat een organisatie geconstrueerd wordt door de betekenis die de mensen in de organisatie met elkaar uitwisselen in sociale interactie. Dit is volgens Weick (2001) het proces van *sensemaking*. In dit onderzoek wordt *sensemaking* vertaald als 'betekenisgeving'. Het gaat echter niet om het letterlijk geven van betekenis aan iets, maar om het creëren en construeren van betekenis.

Weick (1995, p. 11) beschrijft het proces van het creëren van betekenissen als volgt: "*Sensemaking, is best described as a developing set of ideas with explanatory possibilities, rather than as a body of knowledge*". Hij legt de nadruk dus niet op het feit dat de betekenis van iets al vastligt, maar dat er een nieuwe 'werkelijkheid' wordt gecreëerd door het afwegen en interpreteren van een breed scala aan mogelijkheden en gebeurtenissen. Weick (1995, p.8) stelt dat betekenisgeving gaat over het interpreteren, creëren en ontdekken. In een onderzoek van Weick, Sutcliffe en Obstfeld (2005, p.409) wordt een definitie van betekenisgeving gegeven die goed past bij de definitie van betekenisgeving in het licht van dit onderzoek: "*Sensemaking involves the ongoing retrospective development of plausible images that rationalize what people are doing*". Betekenisgeving is een alsmaar voortdurend proces waarbij mensen betekenis geven aan hun collectieve ervaringen. Weick et al. (2005, p.409) leggen de nadruk op het feit dat betekenisgeving een retrospectief proces is, waarin nieuwe beelden worden gecreëerd op basis van gebeurtenissen in het verleden. Dit gebeurt op basis van interactie met anderen en wordt daarom gezien als een sociaal proces (Weick, 1995).

Mensen in organisaties zijn dus continu bezig met de interpretatie van gebeurtenissen. Ze proberen die gebeurtenissen te plaatsen binnen de eigen bestaande referentiekaders (Weick, 1995, p.8). Hierbij wordt voortdurend gebruik gemaakt van de interactie met anderen en gebeurtenissen die plaatsvonden in het verleden. Dit wordt gezien als het proces van betekenisgeving door Weick (1995; 2001) en deze definitie van betekenisgeving wordt eveneens gebruikt in dit onderzoek.

2.2.2 Betekenisgeving en organisatieverandering

Een verandertraject in een organisatie kan ook worden gezien als een 'gebeurtenis' waaraan betekenis wordt gegeven door medewerkers. Dit geldt ook voor de verandering die plaatsvindt in Het Laar. Hoewel het hier gaat om een geplande verandering met duidelijk beschreven doelen, kan het zijn dat deze verandering anders wordt geïnterpreteerd door de medewerkers. Stensaker en Falkenberg (2007, p.142) stellen dan ook dat de ontvangers van de verandering diegene zijn die bepalen wat de uitkomst gaat zijn van een verandering. Dit doen ze op de manier waarop zijn de geplande verandering interpreteren en hoe ze hier betekenis aan geven.

Homan (2008) legt beschrijft dit proces van betekenisgeving door verschillende kanten van een organisatieverandering te belichten.

Homan (2008) maakt een onderscheid tussen de buitenkant en de binnenkant van organisatieveranderingen. De buitenkant van verandering is alles wat er op de medewerkers afkomt. Dat zijn de formele verhalen en berichten over de organisatieverandering en de bijbehorende interventies. De zenders, zoals het management en de *change agents*, maken deel uit van deze buitenkant. De binnenkant van de verandering betreft de doelgroepen voor wie die interventies bedoeld zijn en dan met name de wijze waarop zij betekenis geven aan wat er op hen afkomt (Homan, 2008, p.7). Homan (2008, p.10) spreekt in dit verband over 'betekeniswolken'. Betekeniswolken gaan over wat er hangt, leeft en rondgaat in de informele circuits en wandelgangen van de organisatie. Het zijn ideeën, gevoelens en gedachten die kennelijk door een groot aantal mensen gedeeld worden. Dit is wat men er écht van vindt. De betekeniswolken zijn een zelforganiserend proces dat niet echt te managen valt. Maar volgens Homan (2008, p.15) zijn betekeniswolken wel de meest directe gedragsbeïnvloedende factoren in organisaties. Dus niet de buitenkant van de verandering, de geplande verandering, maar de binnenkant beïnvloedt het gedrag van de leden van de organisatie. Het zijn de betekeniswolken die het gedrag van de mensen veranderen, niet de geplande interventies.

Homan (2006) stelt dat een duurzame gedragsverandering samengaat met de percepties van de medewerkers ten aanzien van organisatieverandering, dus met hun betekenisgeving. Het is belangrijk om met een kritische blik naar deze betekenissen te kijken om hierbij aan te sluiten en zo daadwerkelijk een verandering mogelijk te maken (Homan, 2006). Balogun en Johnson (2005, p.1594) benadrukken eveneens dat de (on)bedoelde gevolgen van verandering ontstaan uit het proces van betekenisgeving. Ze stellen hierbij dat betekenisgeving een sociaal interactieproces is tussen de ontvangers van de verandering. Dit sluit aan bij de visie van Weick (1995) dat betekenisgeving een sociale constructie is van de werkelijkheid.

Medewerkers reageren verschillend op de veranderende werkomgeving. Zo reageren medewerkers van Het Laar verschillend op de implementatie van Positieve Gezondheid. Werknemers geven betekenis aan wat zij waarnemen en hebben de keuze om eventuele nieuwe betekenissen om te zetten in ander gedrag (Homan, 2006, p.24). Mogelijk creëren de medewerkers daarbij andere betekenissen omtrent de organisatieverandering dan het management voor ogen heeft. Verandering pakt daardoor in de praktijk vaak anders uit (Homan, 2006). Wat Weick (2001) zegt over betekenisgeving in relatie tot organisaties gaat dus ook op voor organisatieverandering. De verandering krijgt vorm op basis van de betekenissen die de organisatieleden geven aan die verandering.

Weick (2001) stelt dat betekenisgeving een wederkerend proces is dat enerzijds resulteert in gedrag en betrokkenheid bij de organisatie en anderzijds voortvloeit uit gedrag en betrokkenheid. Betrokkenheid en betekenisgeving lijken zodoende nauw verbonden met elkaar te zijn.

2.3 Betrokkenheid

Uit de literatuur over betekenisgeving komt naar voren dat de mate van betrokkenheid bij de organisatie iets kan zeggen over de verschillende betekenissen die men geeft aan de organisatie en organisatieveranderingen. In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op organisatiebetrokkenheid en de betrokkenheid bij verandering. In eerste instantie zal uiteen worden gezet wat er wordt verstaan onder het begrip organisatiebetrokkenheid. Vervolgens zal het verband worden besproken tussen deze organisatiebetrokkenheid en de attitude ten aanzien van een organisatieverandering. Tot slot wordt uiteengezet wat de relatie is tussen de betrokkenheid bij een verandering en de betekenisgeving aan de verandering.

2.3.1 Organiseatiebetrokkenheid

Het heeft volgens Elias (2009, p.39) in de wetenschappelijke literatuur lang ontbroken aan een goede omschrijving van organisatiebetrokkenheid. Over het begrip bestonden veel interpretaties. In 1993 hebben Meyer, Allen en Smith echter een definitie van organisatiebetrokkenheid ontwikkeld die algemeen geaccepteerd is (Elias, 2009). De definitie van Meyer et al. (1993, p.539) luidt als volgt: *“Commitment is a psychological state that (a) characterizes the employee's relationship with the organization and (b) has implications for the decision to continue or discontinue membership in the organization”*. Hierin is betrokkenheid een psychologische staat die gekarakteriseerd wordt door de relatie van de werknemer met de organisatie, welke eveneens implicaties heeft voor de beslissing van een werknemer om bij de organisatie te blijven.

Op basis van deze definitie van organisatiebetrokkenheid hebben Meyer en Allen (1991) het *three-component model* ontwikkeld. Het model kent veel draagvlak binnen de wetenschappelijke literatuur door de empirische ondersteuning van het concept (Meyer et al., 2002; in Elias, 2009, p.39). Dit is tevens de reden dat dit model de basis vormt voor het begrip van organisatiebetrokkenheid in het licht van dit onderzoek. In het *three-component model* wordt een onderscheid gemaakt tussen drie vormen van organisatiebetrokkenheid; *affective*, *continuance* en *normative* (Herscovitch & Meyer, 2002). Affectieve betrokkenheid gaat over de emotionele band en identificatie die iemand heeft met de organisatie. Continuïteitsbetrokkenheid gaat over de financiële afweging voor iemand om al dan niet bij de organisatie te blijven. Normatieve betrokkenheid gaat tenslotte over het gevoel van de morele plicht om bij een organisatie te blijven. De vorm van betrokkenheid zegt iets over de personen en vanuit welke gedachten zij betekenis toekennen aan de organisatie.

Meyers et al. (1993, p.538) stellen dat het belangrijk is dat onderzoekers duidelijkheid verschaffen op welke vorm van organisatiebetrokkenheid zij zich richten. In mijn onderzoek naar organisatieverandering in Het Laar ligt de focus op de affectieve betrokkenheid; de relatieve sterkte van de identificatie van een persoon met, en betrokkenheid bij een bepaalde organisatie (Meyer et al., 1993, p.539). De mate van identificatie met de organisatie kan mogelijk een rol spelen bij het vertoonde gedrag in relatie tot de organisatieverandering.

Affectieve betrokkenheid heeft betrekking op het psychologische en individuele niveau van iemand, terwijl normatieve en continuïteitsbetrokkenheid tot op zekere hoogte afhankelijk zijn van factoren buiten het individu (bijv. sociale normen en kwaliteit van de arbeidsmarkt) (Elias, 2009, p.40). In het onderzoek naar de betekenisgeving aan de verandering richting Positieve Gezondheid (PG) zijn de factoren buiten het individu niet direct van belang. Daarnaast is affectieve betrokkenheid een betere voorspeller voor hoe er wordt gereageerd op externe krachten. Een organisatieverandering is een voorbeeld van zo'n kracht.

Naast de affectieve organisatiebetrokkenheid, kan een persoon zich ook verbonden voelen met de aard van het werk of de sector waarin hij werkzaam is. Meyers et al. (1993) noemen dit *occupational commitment* en beschrijven deze vorm van betrokkenheid als aanvulling op het concept *affective commitment*. *Occupational commitment*, vrij vertaald naar sectorbetrokkenheid, wordt beschreven als de psychologische link van een medewerker met zijn of haar werk: "*commitment to one's occupation is conceptualized here as a psychological link between a person and his or her occupation that is based on an affective reaction to that occupation*" (Lee, Carswell & Allen, 2000, p. 800). Personen die werkzaam zijn in de publieke sector staan erom bekend dat ze vaak intrinsiek gemotiveerd zijn en de arbeidsinhoud belangrijker vinden, dan factoren als salaris en carrière (Buelens & Van den Broeck, 2007). Dit heeft te maken met de specifieke inhoudelijke motivatie om voor de publieke sector te willen werken, namelijk het leveren van een bijdrage aan de maatschappij (Tummers, Groeneveld & Lankhaar, 2012). Perry en Wise (1990) duiden dit aan met het concept '*Public Service Motivation*': de motivatie van medewerkers om zich in te zetten voor de publieke zaak. Ook zorgmedewerkers blijken het erg belangrijk te vinden dat hun werk bijdraagt aan de samenleving (Lyons, Duxbury & Higgins, 2006, p.612).

In het onderzoek naar de betekenisgeving aan de verandering richting PG, wordt gekeken naar de affectieve betrokkenheid en sectorbetrokkenheid. McKay, Kuntz en Näswall (2013, p.37) stellen in hun onderzoek dat affectieve betrokkenheid een belangrijk antecedent is voor zowel veranderbereid als weerstand tegen verandering. Als medewerkers een hoog gevoel van organisatiebetrokkenheid ervaren zijn zij eerder bereid om energie te steken in een veranderproject en zullen ze eerder een positieve attitude hebben tegenover de organisatieverandering (Iverson, 1996; Guest, 1987; in Vakola et al., 2004, p.163).

2.3.2 Betrokkenheid bij de verandering

Naast de betrokkenheid met de organisatie, is ook betrokkenheid bij veranderprocessen erg belangrijk voor het welslagen van een verandering. Herscovitch en Meyer (2002) stellen dat de mate van betrokkenheid bij een verandering een betere voorspeller is voor *behaviour support* dan organisatiebetrokkenheid. Met *behaviour support* wordt het vertonen van het gewenste gedrag bedoeld. Homan (2006, p.91) merkt op dat medewerkers, die betrokken zijn bij de organisatie en bij organisatieveranderingen, andere betekenissen zullen toekennen aan deze veranderingen dan medewerkers die niet direct betrokken zijn. Ook Metselaar, Cozijnsen en Van Delft (2011) stellen dat de mate waarin mensen betrokken zijn bij een organisatieverandering in hoge

mate bepaalt hoe zij betekenis geven aan deze verandering. Volgens hen hangt een hoge mate van betrokkenheid positief samen met de manier waarop betekenis wordt gegeven aan veranderingsprocessen.

Opvallend is dat betrokkenheid en organisatieverandering een wederkerige relatie hebben. Zo stellen Fedor, Caldwell en Herold (2006) dat het betrekken van de medewerkers bij een verandering niet alleen resulteert in een positievere attitude jegens de verandering, maar dat een geslaagde verandering ook bijdraagt aan een hoge mate van organisatiebetrokkenheid van een medewerker. Hier zal in dit onderzoek geen aandacht aan worden besteed omdat dit onderzoek zich focust op de betekenisgeving aan de verandering en niet op de resultaten van de organisatieverandering.

2.4 Eerdere ervaringen organisatieverandering

Uit de observaties in de oriënterende fase van dit onderzoek is gebleken dat eerdere ervaringen met organisatieveranderingen mogelijk een rol spelen bij de betekenisgeving van de huidige verandering. Zo spreken medewerkers van Het Laar over voorgaande verandertrajecten die niet het gewenste effect zouden hebben gehad. Ook zijn er geluiden over projecten die wel nuttig waren, maar waar nu niks meer mee wordt gedaan. Deze uitspraken en ervaringen blijken van invloed te kunnen zijn op de huidige implementatie. Deze paragraaf besteedt aandacht aan de invloed van eerdere ervaringen met organisatieverandering op betekenisgeving van nieuwe veranderingen.

Weick (1995, p. 35) stelt dat een individu geen betekenis kan verlenen aan een gebeurtenis zonder een beroep te doen op eerdere ervaringen. Ook Bordia, Restubog, Jimmieson en Irmer (2011) stellen in hun onderzoek dat gebeurtenissen die plaatsvonden in het verleden een aangename rol spelen in de beeldvorming van medewerkers op huidige gebeurtenissen. Thurlow en Mills (2015, p.247) beschrijven betekenisgeving als een *“ongoing process that is influenced by factors that have shaped who we are, past experiences that shape how we understand what we are experiencing, what is happening in our current environment, our interactions with others and the cues that we extract to give plausibility to our interpretations”*. Seligman (2006, p.111) bevestigt het retrospectieve karakter van betekenisgeving: *“Sensemaking is retrospective, meaning that a person makes sense only of the past, not the immediate present”*. Eerdere ervaringen geven dus vorm aan hoe we vandaag de dag gebeurtenissen interpreteren en begrijpen.

Zo speelt het verleden ook een rol bij de manier waarop betekenis wordt gegeven aan een organisatieverandering (Homan, 2008: Homan, 2006). Homan (2008, p.9) stelt dat de betekenissen die geconstrueerd zijn in het verleden bij andere (verander)trajecten leidend zijn voor het huidige gedrag van mensen en de groep waarin zijn zich begeven. Met ‘groep’ doelt Homan (2008) op de organisatieleden die samen een werkelijkheid hebben gecreëerd op basis van interactie met elkaar. Als voorbeeld geeft hij hierin de gesprekken die zich afspelen tijdens de lunch. Indien hier door een paar personen wordt beweerd dat de

nieuwe verandering net zo is als de vorige (negatief), dan is dat de werkelijkheid die op dat moment heerst in die bepaalde groep.

King en Anderson (in Vakola et al., 2004, p.89) stellen eveneens dat eerdere ervaringen bepalend zijn voor de toekomst en beschrijven dat eerdere, slechte ervaringen met (organisatie)verandering ervoor zorgen dat er een hoge mate van weerstand is en een negatieve attitude ontstaat tegenover verandering. Boulton, Allen en Bowman (2015) bevestigen in hun onderzoek dat de belangrijke rol van de verandergeschiedenis. Ze stellen dat het verleden wordt aangehaald door mensen om een beter beeld en meer grip te krijgen van de huidige wereld om hen heen, en daarmee ook naar de toekomst te kunnen kijken (Boulton et al., 2015, p.41). Ditzelfde gebeurt bij medewerkers als ze een verandering proberen te duiden en te plaatsen. Bordia et al. (2011, p.2) stellen dat de verandergeschiedenis van een organisatie wordt meedragen in het menselijk bewustzijn en een sterke invloed uitoefent op de acceptatie van latere veranderingen. Slecht verandermanagement is niet alleen schadelijk voor de verandering die wordt doorgevoerd, maar kan eveneens nadelige effecten hebben op de huidige en toekomstige veranderingsinitiatieven. De betekenisgeving van medewerkers bij veranderprocessen berust dus op de eerdere ervaringen met verandering. Bij de verandering in Het Laar kan dit ook een rol spelen. Daarom heeft de verandergeschiedenis van de medewerkers een prominente plek gekregen in dit onderzoek. Waarmee tevens wordt gereageerd op de kritiek van Pettigrew et al. (2001) dat *“organizational change research has tended to ignore time and history as important contextual forces that influence the occurrence of change in organizations”*.

2.5 Samenvattend

In het theoretisch kader zijn een aantal theoretische concepten besproken die van toepassing zijn op de verandersituatie van Het Laar. Er is hierbij ingezoomd op de complexiteit van organisatieverandering, de verschillende perspectieven op verandering, het proces van betekenisgeving, de betrokkenheid bij de organisatie en bij de organisatieverandering, en eerdere ervaringen met veranderingsprocessen. Bij Het Laar lijkt er sprake te zijn van een geplande benadering van verandering (Burnes, 2004; Lewin, 1947). Geplande verandering kan leiden tot onbedoelde gevolgen, waarvan weerstand er een van is. Uit onderzoek blijkt dat deze onbedoelde gevolgen veroorzaakt kunnen worden door een discrepantie in de betekenisgeving tussen het management en de werkvloer (Jian, 2007). Bij Het Laar maakt de werkvloer ook deel uit van de verandering. Zij moeten de veranderinitiatieven en plannen van het management doorvoeren in hun dagelijkse werkzaamheden. De werkvloer is in dit geval evenzeer een *change agent* (Jian, 2007). Het is daarom van belang ook naar de betekenissen te kijken die de organisatieleden toekennen aan de verandering (Homan, 2006).

In dit onderzoek wordt betekenisgeving aangeduid als een sociaal, retrospectief proces waarin nieuwe beelden worden gecreëerd op basis van gebeurtenissen in het verleden in interactie met anderen, vanuit hun eigen referentiekader (Weick, 1995, Weick et al., 2005). Dit proces wordt beïnvloed door de mate van betrokkenheid

van de medewerkers (Homan, 2008; Metselaar et al., 2011; Weick, 2001). Betrokkenheid in tweeërlei opzicht: betrokkenheid bij de organisatie en betrokkenheid bij het veranderproces. In dit onderzoek staat affectieve betrokkenheid centraal, welke wordt aangeduid als een identificatie en de emotionele band die iemand heeft met de organisatie (Meyer et al., 1993). Bij de zorgmedewerkers in Het Laar is daarnaast ook de sectorbetrokkenheid van belang. Een hoge mate van sectorbetrokkenheid leidt tot meer weerstand omdat medewerkers zich sterk verbonden voelen met de werkzaamheden die zij verrichten en een verandering daarin lastig of ongewenst vinden (Slocombe & Dougherty, 1998). Tot slot lijkt ook de ervaring met voorgaande veranderingen een grote rol te spelen bij de betekenisgeving aan nieuwe veranderingen (Bordia et al., 2011; Boulton et al., 2015; Homan, 2008). De literatuur lijkt de relatie tussen historie en organisatieverandering echter te negeren (Pettigrew et al., 2001). In dit onderzoek krijgt veranderhistorie daarom een prominente plek als een te onderzoeken factor die betekenisgeving aan organisatieverandering beïnvloedt.

3. Methode

Om een antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag is een empirisch onderzoek uitgevoerd met passende onderzoeksmethoden. Dit hoofdstuk bespreekt en onderbouwt de gemaakte keuzes met betrekking tot het empirische onderzoek en geeft een beschrijving van het methodologische proces.

In paragraaf 3.1 worden de redenen uiteengezet om in het onderhavige onderzoek te kiezen voor een interpretatieve onderzoeksbenadering met kwalitatieve onderzoeksmethoden. Hierop volgend wordt het onderzoeksdesign (paragraaf 3.2) beschreven. In paragraaf 3.3 worden de gebruikte onderzoeksmethoden, observaties (paragraaf 3.3.1) en interviews (paragraaf 3.3.2) uitgelegd. In paragraaf 3.4 is vervolgens het selectieproces beschreven om te komen tot de selectie van de respondenten, en is onderbouwd waarom deze groep relevant is voor het onderzoek. Hierop volgend is het proces van de data-analyse besproken in paragraaf 3.5, welke op te delen is in de analyse van de observaties (paragraaf 3.5.1) en de analyse van de (semigestructureerde) interviews (paragraaf 3.5.2). In paragraaf 3.6 zijn de kwaliteitscriteria, authenticiteit en betrouwbaarheid, uiteengezet. Tot slot sluit het methodehoofdstuk af met de reflectie op de rol als onderzoeker in paragraaf 3.7.

3.1 Interpretatieve onderzoeksbenadering

In woonzorgorganisatie Het Laar is een verandering gaande richting Positieve Gezondheid (PG). In dit onderzoek staan de betekenissen die medewerkers geven aan een organisatieverandering centraal. Er wordt specifiek gekeken naar welke betekenissen medewerkers van Het Laar geven aan de verandering richting PG en op basis waarvan hun betekenissen geconstrueerd worden. Het doel van het onderzoek is om, met de kennis over betekenisgeving van medewerkers, inzicht te verwerven in het gedrag van die medewerkers in relatie tot de verandering en veranderstrategie richting PG.

Bij het onderzoeken van betekenisgeving probeert de onderzoeker dus om het gedrag van, in dit geval, de medewerkers van Het Laar te begrijpen en te duiden. Een onderzoeksbenadering die bij deze thematiek past is die van het interpretatieve onderzoek. Bij interpretatief onderzoek staat niet zozeer het verklaren van het menselijke gedrag centraal, maar ligt de focus meer op het begrijpen van het menselijk handelen (Bryman, 2012, p.26). Interpretatief onderzoek is gebaseerd op de gedachte dat de werkelijkheid niet gezien kan worden als een stelsel van natuurlijke wetmatigheden. De werkelijkheid is eerder een resultaat van het vermogen van mensen tot interpretatie, taalgebruik, reflectie en doelgericht, bewust handelen (Korzilius, 2000). De interpretatieve wetenschapsopvatting gaat ervan uit dat de onderzoeker zich inleeft in de onderzochte personen, hun tekenen en symbolen leert te begrijpen en deze in de context van de onderzochte kan interpreteren. Bij dit type onderzoek streeft men naar het opdoen van idiografische kennis. Dat is kennis die het eigene beschrijft. Bij interpretatief onderzoek is men geïnteresseerd in de variatie die zich binnen het onderwerp van studie voordoet, dus de variatie tussen de verschillende geanalyseerde gehelen (Boeije, 2005).

Om de betekenissen van medewerkers van Het Laar bloot te leggen zal ik als onderzoeker door moeten dringen tot hun diepere kern. Om wat medewerkers zeggen, voelen, denken en doen te begrijpen wil ik een andere laag aanboren dan enkel die van hun woorden. Ik wil de 'taal' van de medewerkers echt kunnen begrijpen en ontleden. Ik ga op zoek naar diepere patronen in hun doen en laten, aan de betekenis die zij aan het verandertraject geven en deze wil ik vervolgens koppelen aan de theorie. Hierbij past het niet om de onderzoeksresultaten cijfermatig uit te drukken, maar om zo dicht mogelijk bij de data te blijven en de woorden, de taal, van de medewerkers van Het Laar te gebruiken. Ik wil nauwlettend nagaan wát er precies gezegd en gedaan wordt door de medewerkers en waar dit vandaan komt, om erachter te komen hoe zij de verandering richting PG zelf duiden.

De onderzoeker is bij de interpretatieve onderzoeksbenadering zelf het onderzoeksinstrument. Ik ben namelijk als onderzoeker namelijk zelf diegene die de woorden en gedragingen van de medewerkers van Het Laar interpreteert en duiding geeft. Om deze reden is het belangrijk dat er reflectie op de activiteiten en de rol van mij als onderzoeker plaatsvindt, om de kwaliteit van het onderzoek te bewaken (Boeije, 2005). In paragraaf 3.7 wordt uitvoerig stilgestaan bij mijn rol als onderzoeker.

Kwalitatieve onderzoeksmethoden hebben de voorkeur binnen de interpretatieve onderzoeksbenadering (Boeije, 2005). Voor dit onderzoek heb ik eerst een aantal weken in woonzorgorganisatie Het Laar medewerkers in zorgteams geobserveerd om de omgeving van de onderzoekspopulatie te begrijpen. Vervolgens heb ik 17 interviews afgenomen onder de medewerkers van Het Laar (zie voor een verdere uitwerking van het onderzoeksdesign paragraaf 3.2).

3.2 Onderzoeksdesign

Dit onderzoek bestaat uit vijf verschillende onderzoeksfases.

1. Verkenning en algemene observatie. In de eerste fase lag de focus op de verkenning en oriëntatie op de organisatie. In deze fase heb ik tevens verschillende zorgteams binnen de organisatie bezocht en geobserveerd. Gedurende deze fase zijn ook het definitieve onderzoeksvoorstel en de onderzoeksvragen geconstrueerd.
2. Observatie werksessies. De tweede fase bestond opnieuw uit observaties, maar nu bij diverse werksessies omtrent de implementatie van Positieve Gezondheid. Tijdens deze fase zijn tevens de respondenten geselecteerd voor de interviews.
3. Afname interviews. De derde fase bestond uit het afnemen van 17 interviews met geselecteerde respondenten.
4. Analyse data. In deze fase heb ik de data uit de observaties en de interviews verwerkt en vervolgens geïnterpreteerd.
5. Conclusie. Op basis van de analyse zijn in deze fase de conclusies getrokken en aanbeveling gedaan. Deze conclusies geven antwoord op de hoofdvraag.

3.3 Data-verzameling

Deze paragraaf beschrijft de gebruikte methodes van de dataverzameling. Allereerst wordt de methode van de observaties besproken in paragraaf 3.3.1. Paragraaf 3.3.2. beschrijft de opzet en aanpak van de semigestructureerde interviews.

3.3.1 Observaties

In eerste instantie heb ik in mijn rol als onderzoeker tijd en aandacht besteed aan het leren kennen van de organisatie Het Laar door het doen van algemene en verkennende observaties. De observaties hadden tot doel om meer te weten te komen over het algemene functioneren van de organisatie in zijn natuurlijke context (Boeije, 2005, p. 21). Ik wilde als onderzoeker meer *feeling* krijgen met de organisatie en haar medewerkers. Daarnaast kan deze data belangrijke informatie opleveren om te verklaren waarom medewerkers op een bepaalde manier betekenis geven aan gebeurtenissen. Op deze manier ontwikkelde zich bij mij kennis en inzicht in de zaken die spelen in deze organisatie en binnen de verschillende afdelingen. In tweede instantie heb ik specifieke observaties gedaan in werksessies over PG.

Ik heb mij als onderzoeker, tevens als observator, tijdens de observatiefase begeven in zorgteams en werksessies om te kijken naar gedrag van medewerkers, te luisteren naar wat er wordt gezegd en om vragen te stellen (Bryman, 2012. P.423). Tijdens de observaties heb ik gebruik gemaakt van *field notes* om de

bevindingen te noteren (Bryman, 2012). Dit gebeurde ongestructureerd. Dat wil zeggen dat ik de observaties beknopt opschreef zonder gebruik te maken van een vooropgestelde topiclist. Ik noteerde hierbij de geobserveerde 'feiten' en aanvullende uitspraken met eventueel nog eigen interpretaties en gedachten. Dit was een handmatig proces.

De observaties hadden naast het opdoen van kennis en inzicht over de organisatie ook tot doel om handvatten te bieden om, in een latere fase van het onderzoek, tot diepgang te komen in de interviews. De verwijzingen naar bepaalde situaties en concrete voorbeelden van de respondenten in de interviews, zou positief bijdragen aan de kwaliteit van het interview.

Allereest heb ik drie teamoverleggen van drie verschillende afdelingen geobserveerd om een beter begrip te krijgen van de organisatie, de teamstructuren en de manier van werken. Tijdens deze observaties heb ik zo nu en dan verhelderende vragen gesteld over de gang van zaken. Ik heb tijdens de observaties en/of achteraf aantekeningen gemaakt in een notitieboek. De medewerkers wisten van mijn komst en mijn rol als onderzoeker. Hierbij heb ik mezelf voorgesteld als een masterstudent van de UU die onderzoek doet naar 'de veranderingen die spelen binnen Het Laar'. Ik heb mijn oriënterende observaties breed ingestoken. Dit heb ik mede gedaan omdat de te onderzoeken thematiek binnen Het Laar voor mij op dat moment nog niet specifiek was. Ik wist nog niet precies welke kant ik op wilde gaan met dit onderzoek.

De bevindingen gedurende mijn observaties hebben mij doen besluiten om verder onderzoek te doen naar de implementatie van Positieve Gezondheid (PG). De reden voor deze keuze was dat het onderwerp leefde binnen de organisatie. Ik merkte dat aan de frequentie waarmee dit onderwerp werd besproken tussen de teamleden onderling. Daarnaast had ik ook een meer pragmatische reden om tot dit onderwerp te komen. Mijn begeleider van Het Laar bleek verantwoordelijk te zijn voor de werksessies die waren opgezet als onderdeel van de invoering PG. Het was het relatief eenvoudig voor mij om dicht bij een toegankelijke en betrouwbare informatiebron te komen.

De tweede ronde observaties vonden plaats nadat ik de keuze had gemaakt om me te richten op de betekenisgeving van medewerkers van de verandering PG. Tijdens een drietal speciale werksessies die betrekking hadden op de implementatie van Positieve Gezondheid heb ik gericht geobserveerd welke mogelijke thema's en factoren een rol spelen bij de betekenisgeving van de medewerkers aan de organisatieverandering PG. Tijdens de observaties is er, net zoals bij de eerdere algemene observaties, gebruik gemaakt van *field notes*. Deze *field notes* zijn echter deels beïnvloed door de onderwerpen die uit de literatuurstudie zijn voortgekomen. Dat wil zeggen dat ik specifiek heb gelet op factoren die de betekenisgeving aan organisatieverandering mogelijk kunnen verklaren. Met deze 'bril' zijn de observaties gedaan en genoteerd. De thema's die uit de observaties zijn gedestilleerd vormen de basis voor het conceptuele kader dat besproken is in hoofdstuk 2 en ook voor de topiclist van de interviews.

3.3.2 Interviews

Binnen interpretatief onderzoek is het afnemen van interviews een veelgebruikte onderzoeksmethode (Bryman, 2012, p.466). Interviews zijn geschikt voor dit type onderzoek omdat het maximale ruimte biedt voor eigen inbreng van respondenten en hun visie op het onderwerp (Bryman, 2012, p.383). Respondenten kunnen hun eigen stem laten horen over hun ervaringen. Om de diepere betekenisgeving die de werknemers geven aan organisatieverandering naar boven te doen komen en te begrijpen, is in dit onderzoek gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. De interviews zijn afgenomen aan de hand van een vooraf opgestelde topiclist (zie bijlage 8.1), welke is gebaseerd op de eerdere verkennende observaties, de theoretische concepten (hoofdstuk 2) en de observaties tijdens de werksessies van PG. De topics hadden de functie om houvast te bieden voor de onderzoeker en te voorkomen dat de individuele verhalen te zeer zouden uitwaaiëren om patronen te kunnen ontdekken. De topics waren dusdanig open dat de respondenten hun eigen verhaal konden vertellen over hun ervaringen, gevoelens en meningen met betrekking tot de verandering PG. Ook was er sprake van een grote mate van flexibiliteit in het hanteren van de volgorde van de topics. En dat gold eveneens voor de hoeveelheid tijd die aan de verschillende topics werd besteed (Boeije, 2005). Door gebruik te maken van vooraf bepaalde topics zijn alle onderwerpen in elk interview aan de orde gesteld. En de respondenten konden zelf ook invloed uitoefenen op het verloop en de inhoudelijke focus van het gesprek.

3.4 Selectie respondenten

De respondenten voor deze interviews zijn geworven via *purposive sampling*. *Purposive sampling* houdt in dat de selectie van de respondenten niet random heeft plaatsgevonden, maar dat ze zijn geselecteerd op relevantie voor de beantwoording van de onderzoeksvraag (Bryman, 2012, p.408). Om te bepalen welke medewerkers relevante informatie konden verschaffen zijn de volgende criteria gehanteerd:

- Enige mate van bekendheid met het concept Positieve Gezondheid omdat betekenisgeving van de verandering richting PG het onderwerp is van dit onderzoek.
- Respondenten moesten minimaal een één van de werksessies PG hebben bijgewoond.
- Evenwichtige mix van medewerkers 'wonen' en medewerkers 'zorg'. Aan de werksessies namen medewerkers uit zowel de sector 'wonen' als de sector 'zorg' deel. De medewerkers van wonen hebben een ander en kortstondiger contact met de bewoners dan de medewerkers van zorg. Dit heeft mogelijk ook effect op hun percepties richting Positieve Gezondheid. Beiden sectoren zijn betrokken bij de implementatie van PG. Beiden groepen zijn relevant voor de representativiteit van het onderzoek. Omwille hiervan is het van belang dat ook de betekenissen t.a.v. de verandering Laarbreed worden bestudeerd, om op deze wijze een zo representatief mogelijk beeld te vormen. Hierbij is het belangrijk te vermelden dat er geen vergelijkende analyse is gedaan tussen deze twee sectoren.

Na afloop van de werksessies van PG die door mij zijn geobserveerd, heb ik aan de hand van de lijst met criteria, de medewerkers doelbewust benaderd met de vraag of zij wilden deelnemen aan het interview met als onderwerp ‘de veranderingen die spelen binnen Het Laar’. Hierbij is benadrukt dat de gesprekken anoniem verwerkt zouden worden. Degenen die bereidheid hadden om deel te nemen aan het onderzoek hebben hun namen en e-mailadressen opgeschreven. Zij zijn vervolgens persoonlijk uitgenodigd voor een gesprek via de mail (zie bijlage 8.2).

Bij de selectie van de respondenten is geen rekening gehouden in welk team of afdeling de respondenten werkzaam zijn. Tevens is er geen onderscheid gemaakt in het opleidingsniveau van de respondenten.

Uiteindelijk leverde deze persoonlijke benadering 17 respondenten op uit zowel de sectoren ‘wonen’ als ‘zorg’ (zie figuur 1).

Figuur 1. Overzicht respondenten

Sector	Functie	Zorgniveau	Extra taken	Respondent nr.
Wonen	Leidinggevende servicebureau	n.v.t.	Vrijwilligerscoördinator	Respondent 1
	Horecamanager	n.v.t.	–	Respondent 6
	Beleidsmedewerker	n.v.t.	–	Respondent 8
	Coördinator Vermaak, Verenigingen en Vrije Tijd	n.v.t.	–	Respondent 11
	Kok	n.v.t.	–	Respondent 12
Zorg	Verzorgende IG	Niveau 3	Contactfunctionaris	Respondent 2
	Verzorgende IG	Niveau 3	–	Respondent 3
	Verzorgende IG	Niveau 3	–	Respondent 4
	Helpende	Niveau 2	–	Respondent 5
	Verpleegkundige	Niveau 4	Back-up dienst	Respondent 7
	Verzorgende IG	Niveau 3	–	Respondent 9
	Verpleegkundige	Niveau 4	Back-up dienst	Respondent 10
	Verzorgende IG	Niveau 3	Contactfunctionaris, ECD-watcher	Respondent 13
	Helpende	Niveau 2	–	Respondent 14
	Verzorgende IG	Niveau 3	Contactfunctionaris	Respondent 15
	Verpleegkundige	Niveau 4	Contactfunctionaris, back-up dienst	Respondent 16
	Verpleegkundige	Niveau 5	Back-up dienst	Respondent 17

3.5 Data-analyse

De analyse van interpretatief onderzoek gebeurt door de aangetroffen situatie te verklaren met behulp van begrippen en categorieën die uit het onderzoeksveld zijn afgeleid (Boeije, 2005). Voor dit onderzoek zijn voor de analyse de *field notes* van observaties en de interviews ingezet. Uiteindelijk moet de analyse leiden tot een

passende, theoretische duiding voor het onderzochte verschijnsel. De taal en interpretatiekaders van de respondenten zijn zoveel mogelijk in de resultaten en conclusies in hoofdstuk 5 en 6 verwerkt.

3.5.1 Analyse observaties

De observaties en de daarbij behorende *field notes* zijn de eerste bevindingen van het onderzoek. De bevindingen van de observaties dienden voor de opzet van het conceptueel kader en was daarmee de basis voor literaire verdieping. Tijdens de observaties heb ik in steekwoorden de kern opgeschreven over het onderwerp van het gesprek, aanvullend met citaten van de medewerkers. In de kantlijn heb ik, waar ik dat nodig achtte, mijn eigen opvattingen genoteerd. Dit houdt in dat ik mijn eigen interpretaties heb genoteerd over hetgeen dat ik heb waargenomen. Bijvoorbeeld de waargenomen spanningen of enthousiasme in de groep.

Na de observaties heb ik mijn aantekeningen zorgvuldig doorgenomen en genoteerd welke onderwerpen en thema's telkens terugkwamen. Hieruit kwam onder andere naar voren dat de eerdere ervaringen met organisatieverandering, interacties met collega's, urgentiegevoel en begrip van het concept terugkerende thema's zijn. Deze thema's zijn de basis geweest voor het opstellen van topics voor de interviews. De topics zijn vervolgens verder uitgewerkt en aangevuld op basis van de literaire verdieping.

3.5.2 Analyse interviews

De 17 interviews in fase 3 zijn, met medeweten van de respondenten, integraal opgenomen met een digitale dictafoon. Deze opnames zijn eerst getranscribeerd (woord voor woord uitgetypt). Op deze wijze blijft de originele data zo goed mogelijk in tact en is deze bruikbaar voor de uiteindelijke analyse. Vervolgens zijn deze transcripten gecodeerd en geanalyseerd door de onderzoeker. Er hebben in totaal drie coderingsrondes plaatsgevonden, respectievelijk open coderen, axiaal coderen en selectief coderen.

Voor het open coderen is allereerst de verzamelde data nauwkeurig gelezen. Vervolgens is de data rudimentair verdeeld in tekstfragmenten. Hierbij is gebruik gemaakt van het spreadsheetprogramma Microsoft Excel. De fragmenten zijn tot slot gelabeld en vergeleken. Alle fragmenten zijn dus gecodeerd (gelabeld) met een bepaalde (open) code (Boeije, 2005, p.97). Op deze manier komen de relevante thema's in de data naar boven. Bij de open codering zijn codes gezocht die aansluiten bij de onderzoeksvraag en de literatuur. De literatuur is gescreend op hoofdonderwerpen en daarbij is kritisch gekeken naar de hoofdonderwerpen die het meest relevant zijn voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag.

Na het open coderen is er axiaal gecodeerd. Hierbij zijn de gevonden coderingen uit de eerste ronde opnieuw bekeken en gerangschikt, en is gezocht naar samenhangen tussen de gecodeerde elementen. Bij axiaal coderen wordt door de onderzoeker expliciet onderscheid gemaakt tussen belangrijke en minder belangrijke elementen, met als doel de omvang van de gegevens en het aantal codes te reduceren (Boeije, 2005, p.99). Bij het axiale coderen zijn de volgende stappen doorlopen: 1) Bepalen of de codes de literatuur in voldoende mate dekken. 2) Nagaan of de codes aansluiten bij de data. 3) Het kiezen van de meest geschikte codes en passende

titels aan de codes geven. 4) Onderscheiden van hoofd- en subcodes en maken van een nieuwe codeboom. 5) Nagaan of er voldoende gedetailleerd gecodeerd is en zo niet, splitsen van codes of samenvoegen van codes als het té specifiek is (Boeije, 2005).

Na het axiaal coderen is er selectief gecodeerd. Hierbij zijn van afzonderlijke codes categorieën gemaakt om zodoende beter zicht te krijgen op de patronen en wat er speelt in het onderzoeksveld (Boeije, 2005). Dit heeft vervolgens geleid tot aanpassingen en verfijning van het theoretisch kader. Het theoretisch kader is opnieuw bekeken en aangevuld met de thema's die duidelijk naar voren kwamen in de interviews. Ook zijn onderwerpen die vooraf in het conceptuele kader opgenomen waren, en die na de analyse minder relevant bleken te zijn, geschrapt.

Een dergelijke gestructureerde manier van analyseren van de interviews (gepresenteerd in hoofdstuk 4), leidt onvermijdelijk tot het gebruik van een andere, meer afstandelijke, taal. Als aanvulling hierop zijn in hoofdstuk 4 citaten uit de interviews met de medewerkers opgenomen. Deze uitspraken vertellen namelijk vaak op een andere, meer authentieke manier wat de respondenten bedoelen.

3.6 Kwaliteitscriteria

De kwaliteit bij wetenschappelijk onderzoek wordt over het algemeen gemeten op basis van twee criteria: betrouwbaarheid en validiteit (Bryman, 2012). Bij kwantitatief onderzoek wordt de kwaliteit gegarandeerd door de correctheid van de resultaten en de herhaalbaarheid van het onderzoek te meten. Op deze manier wordt voldaan aan de criteria van betrouwbaarheid en validiteit. In kwalitatief onderzoek moet eveneens voldaan worden aan deze criteria, maar door de aard van dit onderzoek dekt het niet altijd de lading (Bryman, 2012). Daarom ontwikkelden Guba en Lincoln (1985 & 1994, in Bryman, 2012, p. 384) twee andere criteria om kwalitatief onderzoek te beoordelen; authenticiteit en betrouwbaarheid. Validiteit wordt bij deze criteria ondergebracht bij 'betrouwbaarheid'. In dit onderzoek, kwalitatief van aard, zal de kwaliteit worden beschreven aan de hand van deze twee maatstaven. Te beginnen bij de authenticiteit in paragraaf 3.6.1, opgevolgd door de betrouwbaarheid in paragraaf 3.6.2.

3.6.1 Authenticiteit

De criteria voor authenticiteit stellen een ruim pakket aan criteria aan de orde die betrekking hebben op een bredere politieke impact van het onderzoek (Guba en Lincoln, 1985 & 1994, in Bryman, 2012, p. 386). Hierbij gaat het om vragen als: *“Representeert het onderzoek eerlijk verschillende standpunten van leden van de sociale omgeving? Helpt het onderzoek leden om tot een beter begrip van hun sociale omgeving te komen? Helpt het onderzoek de leden om de perspectieven van andere leden van hun sociale omgeving beter te waarderen? Heeft het onderzoek de leden een stimulans gegeven om actie te ondernemen om hun omstandigheden te veranderen? Heeft het onderzoek leden in staat gesteld de nodige stappen te ondernemen om actie te ondernemen?”* (Guba en Lincoln, 1985 & 1994, in Bryman, 2012, p. 386).

Een deel van de antwoorden op deze vragen komt terug in de paragraaf van de doelstellingen (paragraaf 1.3). Middels dit onderzoek wordt er geprobeerd om de betekenissen die de medewerkers geven aan een verandertraject bloot te leggen en begrip te creëren voor die betekenissen. In het onderzoek is eveneens rekening gehouden met het verandertraject dat op dit moment speelt binnen de organisatie, namelijk de implementatie van Positieve Gezondheid (PG). Tijdens de interviews is er dieper ingegaan op deze verandering waardoor de medewerkers in gesprek met de onderzoeker na konden denken over hun visie op PG en het veranderproces. Tot slot worden de bevindingen en aanbevelingen gepresenteerd in het onderzoeksrapport. Bovenstaande acties zullen leiden tot een grotere mate van authenticiteit van het onderzoek.

3.6.2 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid heeft te maken in welke mate het onderzoek gerepliceerd kan worden (Bryman, 2012, p.383). Indien een onderzoek betrouwbaar is zullen dezelfde bevindingen naar voren komen als het onderzoek gerepliceerd wordt (Bryman, 2012, p.169). In kwalitatief onderzoek is dit is een moeilijk kwaliteitscriteria om te waarborgen omdat het onmogelijk is om een sociale setting te 'vriezen' (LeCompte & Goetz, 1982, in Bryman, 2012, p.383). Guba en Lincoln (1985 & 1994, in Bryman, 2012, p. 384) stellen daarom andere criteria aan betrouwbaarheid. Het gaat hier om 1) *credibility*, 2) *transferability*, 3) *dependability* en 4) *confirmability*. Deze criteria worden in dit onderzoek gehanteerd om de betrouwbaarheid te beschrijven en te waarborgen.

Credibility gaat over de vraag hoe een onderzoeker omgaat met het bestaan van meerdere, sociale werkelijkheden. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van twee strategieën om de *credibility* (interne validiteit) van het onderzoek te vergroten: *respondent validation* en triangulatie. *Respondent validation* is in hoeverre de onderzoeker de interpretaties en conclusies terugkoppelt naar de respondent. De terugkoppeling is van belang zodat er geen misinterpretaties ontstaan over de betekenissen die de respondenten geven. Eventuele misinterpretaties kunnen op deze manier worden rechtgezet. Tevens wordt de onderzoeker bewuster van zijn of haar '*bias*' (Bryman, 2012). Om de *respondent validation* te waarborgen zijn de transcripties van de interviews ter controle teruggekoppeld naar de respondenten. Triangulatie richt zich op het gebruik van meerdere onderzoeksmethodes of databronnen om het onderzoek uit te voeren. Door het gebruik van meer methoden wordt de kans op systematische *biases* en toevallige uitkomsten verkleind (Bryman, 2012, p.385). In dit onderzoek is er daarom gebruik gemaakt van verkennende gesprekken, observaties en semigestructureerde interviews. Dit zorgt voor een zo volledig mogelijk beeld van de *case*. In de interviews komt de verkregen informatie uit de observaties en verkennende gesprekken terug. Op deze wijze kan de onderzoeker ook kijken of de informatie ook daadwerkelijk klopt.

De *transferability* van kwalitatief onderzoek is moeilijk te waarborgen omdat de bevindingen in dit type onderzoek georiënteerd zijn op de contextuele uniekheid en significantie van de sociale werkelijkheid die wordt bestudeerd (Bryman, 2012, p.384). Dit onderzoek betreft een *casestudy*. De resultaten zijn daarom niet één op één te vertalen naar andere organisaties. De bevindingen geven mogelijk wel een indicatie voor

gelijkaardige organisaties. Tevens kan het onderzoek een aanvulling vormen op bestaande onderzoeken naar organisatieveranderingen binnen de sector van de ouderenzorg.

De *dependability* van kwalitatief onderzoek heeft betrekking op de betrouwbaarheid van het onderzoek. In dit onderzoek is daarom gebruik gemaakt van 'audit trail'. Dit houdt in dat alle fases, keuzes en processen in het onderzoek worden bijgehouden en gememoriseerd (Bryman, 2012, p.384). Ik heb dit gewaarborgd door het gebruik van *field notes*, aantekeningen, selectie van respondenten, het uitwerken van de interviews middels transcripten en het onderzoeksverslag. Op deze manier zijn de keuzes die ik heb gemaakt op basis van mijn bevindingen transparant en na te lopen.

De *confirmability* heeft betrekking op de objectiviteit waarmee de onderzoeker gehandeld heeft (Bryman, 2012, p.386). Alhoewel volledige objectiviteit niet mogelijk is binnen dit type onderzoek, is er door de onderzoeker geprobeerd zo objectief mogelijk te handelen. Door het gebruik van meerdere onderzoeksmethoden is er getracht om de *researcher biases* zo klein mogelijk te maken. Verder is de onderzoeker blanco de organisatie ingegaan zonder enige vorm van voorkennis over de organisatie, de medewerkers en de sector. Op deze manier is er geprobeerd de persoonlijke opvattingen zo min mogelijk van invloed te laten zijn op de bevindingen van het onderzoek. Het is uiteindelijk aan de toehoorders om te bepalen of dit integer is gebeurd (Bryman, 2012, p.386).

3.7 Reflectie op de rol van de onderzoeker

Zoals al eerder aangegeven is de onderzoeker zelf een belangrijk onderzoeksinstrument bij de interpretatieve onderzoeksbenadering. Het gaat bij deze benadering om het interpreteren en begrijpen van het menselijke handelen (Bryman, 2012). Het grote voordeel is dat het onderzoek meer diepgang kan krijgen. Door te interpreteren probeer ik te achterhalen wat mensen bedoelen en welke betekenis ze geven aan, in dit geval, een verandering in hun organisatie. Op deze wijze kom ik andere dingen te weten dan wanneer er bijvoorbeeld met een survey gewerkt zou worden. Ik ga op zoek naar patronen en linkt deze aan elkaar en daardoor ontstaat er nieuwe kennis en inzichten.

Echter kent de interpretatieve benadering van onderzoek ook een aantal beperkingen. Deels zijn deze al besproken bij de authenticiteit en de betrouwbaarheid van dit onderzoek (paragraaf 3.6). Omdat ik zelf het onderzoeksinstrument ben, zijn mijn interpretaties in het onderzoek gepresenteerd. Ik ben mij ervan bewust dat deze per definitie niet objectief zijn. Mijn eigen achtergrond, aannames en houding zijn van invloed op de keuzes in dit onderzoek daarmee ook voor de uitkomst van het onderzoek. Te denken is dan aan: observaties, keuze voor interviews, de opzet van de gesprekken, de analyse en interpretaties van de bevindingen.

Ik begin bij mijn plek in de organisatie en de mogelijke invloed hiervan op het onderzoek. Ik ben geen actief organisatielid van Het Laar. In de beginfase van het onderzoek was ik dagelijks op de werkvloer aanwezig, maar mijn participatie in activiteiten van de organisatie was nihil. Ik ben zoekende geweest naar mijn rol als

onderzoeker. Ik zat met het dilemma hoe ik mezelf moest presenteren. Presenteer ik mezelf als onafhankelijke onderzoeker, als onderzoeker aangewezen vanuit het management of als masterstudent? Uiteindelijk heb ik mezelf gepresenteerd als een masterstudent die onderzoek doet naar de veranderingen die spelen binnen Het Laar. In deze rol hoopte ik dat de medewerkers mij zouden zien als een betrouwbaar persoon die informatie voor de studie nodig heeft, in plaats van een onderzoeker die werkt vanuit het belang van de organisatie. Op deze wijze heb ik geprobeerd om het vertrouwen te krijgen van de medewerkers zodat zij vrijuit zouden spreken. Dit vind ik erg belangrijk omdat ik op zoek ben gegaan naar de betekenissen die de medewerkers toekennen aan de verandering, dus wat men er écht van vindt. Mogelijk heb ik met deze positionering als student een groep medewerkers 'gemist' omdat ik toch maar 'een student' ben ik hun ogen of omdat zij het belang van het onderzoek niet zagen. In mijn positie als student-onderzoeker vond ik het niet gepast om personen aan te wijzen met wie ik in gesprek wilde. Dit heeft geresulteerd in het gegeven dat ik me afhankelijk heb gemaakt van vrijwillige deelname van medewerkers aan het onderzoek. Mogelijk heb ik daardoor een vertekend beeld gekregen omdat ik met groep medewerkers heb gesproken die een andere houding heeft dan degenen die ik niet heb gesproken. Zo kan ik mij bijvoorbeeld voorstellen dat een notoire negatieving geen zin had om deel te nemen aan een gesprek met mij om niet nog meer tijd te verspillen aan een verandering die men toch al niet ziet zitten.

Het feit dat mijn begeleider vanuit Het Laar tevens de projectleider is van de implementatie van Positieve Gezondheid kan eveneens van invloed zijn geweest op het onderzoek. Aan de ene kant kon ik makkelijk bij heel veel informatie omtrent de implementatie en zonder enige problemen bij de werksessies aanwezig zijn om te observeren. Aan de andere kant kan dit ook de uitkomst van de interviews met de respondenten beïnvloed hebben. Ondanks dat ik vooraf duidelijk heb aangegeven dat de interviews volledig anoniem zijn, kan het zijn dat respondenten niet vrijuit hebben gesproken omdat ik onder begeleiding was van juist deze projectleider. Echter, ik heb geen signalen gehad dat dit het geval was en ik heb ook tijdens de interviews herhaaldelijk gezegd dat de informatie volledig anoniem verwerkt zou worden.

Gedurende de werksessies ben ik aanwezig geweest als observator. Bij aanvang van de werksessies heb ik er voor gekozen om mezelf voor te stellen aan de groep. Ik heb bewust gekozen om mij niet voor te laten stellen door mijn begeleider, omdat dit mogelijk afbreuk doet aan de vertrouwensband die ik wilde creëren met de medewerkers. Tijdens de observaties heb ik de keuze gemaakt om zonder topiclist te werken. Dit heeft als grote voordeel dat ik zonder focus heb geobserveerd en daarmee zo veel mogelijk informatie heb vergaard. Ik ben mezelf ervan bewust dat een gestructureerde manier van observeren mogelijk tot scherpere en concretere observaties leidt. Echter heb ik ervoor gekozen om dit niet te doen omdat ik me niet te veel wilde laten leiden door gevestigde theorieën. Dit is mogelijk van invloed geweest op de hoeveelheid en kwaliteit van de observaties.

Tijdens de interviews heb ik er bewust voor gekozen om het onderwerp van mijn onderzoek niet in detail te vermelden. Ik heb de respondenten verteld dat ik onderzoek deed naar 'de veranderingen die spelen binnen

Het Laar' en hoe de respondenten dat ervaren. Ik heb ervoor gekozen om Positieve Gezondheid niet te benoemen als onderwerp omdat ik wilde dat de respondenten vanuit het hart spraken en niet van tevoren al zouden bedenken wat ze konden zeggen in de interviews. Een andere strategie zou mogelijk tot andere antwoorden hebben geleid.

Bij het theoretisch kader heeft mijn specifieke bril met betrekking tot organisatieverandering een rol gespeeld in het selectieproces. Ik heb de theoretische concepten gescreend en op basis van mijn eigen oordeel de theorieën gebruikt waarvan ik vond dat ze relevant zijn voor mijn onderzoek. In de beginfase van mijn onderzoek heb ik gebruik gemaakt van *sensitizing concepts* (Bryman, 2012). Dit zijn de concepten betekenisgeving, organisatiebetrokkenheid en veranderhistorie geweest. Deze zijn later op basis van de voortschrijdende inzichten uit de observaties en interviews verder uitgewerkt en aangescherpt tot een theoretisch kader. Zo kwam ik er gedurende de analyse achter dat ik het begrip 'organisatieverandering' gebruik, zonder duiding te geven van dit complexe fenomeen. Dit heeft uiteindelijk geleid tot een bespreking van het begrip van organisatieverandering in het theoretische kader en hoe ik dat fenomeen beschouw in het licht van dit onderzoek. Verder werd bij de analyse duidelijk dat betrokkenheid in tweeledig begrip is in dit onderzoek; betrokkenheid bij de organisatie en betrokkenheid bij de verandering. Deze zijn derhalve als twee afzonderlijke concepten besproken in het theoretische kader. Daarbij is onder de paragraaf organisatiebetrokkenheid het begrip 'sectorbetrokkenheid' toegevoegd. Dat deze vorm van betrokkenheid relevant zou zijn voor het onderzoek is een resultaat van de verwerking van de interviews. Tot slot is uit de analyses naar voren gekomen dat de veranderhistorie een aanzienlijke rol geeft in de betekenisgeving aan organisatieverandering. Waar dit in eerste instantie summier werd aangehaald in het conceptueel kader, is dit verder uitgewerkt tot een centraal concept in het onderzoek.

4. Bevindingen

In dit hoofdstuk worden de bevindingen gepresenteerd van de gesprekken die zijn gevoerd met de 17 respondenten. Tevens worden de observaties aangehaald, indien deze relevant zijn en een ondersteuning bieden voor de bevindingen. De bevindingen worden gecompleteerd met citaten uit de interviews. Deze dienen niet enkel ter illustratie, maar benadrukken ook de reële ervaringen, gevoelens en betekenissen van de respondenten die ik heb gesproken gedurende het onderzoek.

Allereerst komt in paragraaf 4.1 aan de orde welke opvattingen de respondenten hebben ten aanzien van de implementatie van het concept Positieve Gezondheid (PG), uitgesplitst naar de introductie van het concept in de organisatie, de bijeenkomsten over PG en het (gaan) werken met PG. Daarna komen bevindingen aan de orde die een bijdrage kunnen leveren aan de verklaring hiervan. Zo is er in paragraaf 4.2 gekeken naar de betekenissen die de respondenten geven aan het concept en in welke mate medewerkers een gevoel van urgentie ervaren. Vervolgens wordt in paragraaf 4.3 de relatie tussen de betekenis aan de verandering en de

betrokkenheid van medewerkers besproken. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt tussen organisatiebetrokkenheid en de betrokkenheid bij de verandering. Tot slot wordt de relatie besproken tussen de betekenisgeving aan de implementatie van PG en eerdere ervaringen met organisatieverandering (paragraaf 4.4).

4.1 Implementatie Positieve Gezondheid

In deze paragraaf worden de opvattingen van de respondenten besproken ten aanzien van de implementatie van het concept Positieve Gezondheid. Allereerst zal worden besproken welke opvattingen de respondenten hebben over de introductie van de organisatieverandering. Vervolgens komen de ervaringen en betekenissen over de bijeenkomsten/werksessies van PG aan de orde. Tot slot wordt uiteengezet wat de respondenten nodig achten om met het concept PG te gaan werken.

4.1.1 Introductie van Positieve Gezondheid in de organisatie

De meningen over de introductie van het concept lopen uiteen. Zo vinden sommige respondenten dat het uitgebreid en groots is gebracht. Hiermee doelen ze op de kick-off dag voor het werken met Positieve Gezondheid.

R15: *“Ik vind het ja heel uitgebreid en ook wel spectaculair gebracht eigenlijk. Er is van tevoren ook wel een conferentie geweest. Onlangs nog eentje. Ik vind het ook wel goed dat het een verplichte cursus is geweest voor iedereen”*

Een groot deel van de respondenten vindt echter dat er slecht over de verandering is gecommuniceerd. Ondanks de kick-off dag, vinden ze de start van PG te kort dag en uit het niets. Dat de introductie van het concept kort dag is, zorgt er ook voor dat PG overkomt als een soort hype. Volgens een respondent lijkt alles in een keer PG te zijn.

R7: *“Het is in een keer een hele hype he. Een hele hype... Het is er in een keer. Alles is in een keer Positieve Gezondheid... Het heeft bijna iets hilarisch gewoon. Ook in de correspondentie en zo. Alles is ineens PG. Het heeft iets heel gemaakts zeg maar”*

De start van de organisatieverandering wordt door sommige respondenten dus bekritiseerd. Zij lijken niet goed te begrijpen waar het concept ineens vandaan komt. De aanleiding voor de implementatie van PG ontbreekt en dat zorgt voor onbegrip.

R17: *“Er was niet echt een aanleiding, ik heb niet echt een aanleiding gemerkt de afgelopen 3 jaar waarom dat dan per se nodig was. Ik heb dan een beetje een idee dat [collega] met dat project bezig is, maar ik heb totaal geen idee hoe dat concept Het Laar dan is ingekomen”*

Een deel van de respondenten ervaart het begin van PG dus als een valse start; te kort dag en zonder duidelijke oorzaak. Sommige respondenten benadrukken dat dit komt door het management. Zij zijn uiteindelijk diegene die het ‘bedacht’ hebben, volgens de respondenten. Mede hierdoor worden zij ook verantwoordelijk gehouden voor de valse start.

R11: *“Ja nou dan denk ik van oké. Dit [Positieve Gezondheid] is gedropt. Ik bedoel het management zal wel iets van een richting bepaald hebben. Maar ik heb hem niet gezien, ik weet het niet? Ze willen het introduceren. Ja oké. Goed. Maar wat wil je van je medewerkers? Hoe wil je het in de zorg zien “*

Het verloop van het traject is voor een deel van de respondenten niet duidelijk. Ze hebben geen zicht op de stappen die gezet gaan worden en wat Het Laar uiteindelijk wil bereiken met deze organisatieverandering. Een respondent maakt hierbij wel de kanttekening dat het wel goed is dat de organisatie / het management de richting bepaalt als het gaat om organisatieveranderingen. In het geval van de organisatieverandering richting PG heeft de organisatie wel de richting bepaald, maar wordt deze dus niet door alle respondenten begrepen. Mogelijk door een gebrekkige informatievoorziening en een valse start van de organisatieverandering.

4.1.2 Bijeenkomsten over Positieve Gezondheid

Na de kick-off dag zijn de bijeenkomsten over Positieve Gezondheid van start gegaan. In totaal doorliepen de medewerkers vier sessies. Tijdens de eerste en tweede sessie was sprake van veel weerstand. Uit de observaties bleek dat de medewerkers een ongeïnteresseerde indruk maakten, minimaal deelnamen aan de opdrachten en veel in discussie gingen met de projectleider over de gang van zaken. De meeste respondenten wisten aanvankelijk niet wat de bedoeling was van de bijeenkomsten en hadden nog geen of nauwelijks kennis van het concept PG. Tijdens de latere sessies werden de participanten zichtbaar actiever en enthousiaster. Er vond een toename plaats van de eigen inbreng van medewerkers. Deze positieve verandering strookt ook met wat de respondenten in de interviews vertellen. De bijeenkomsten worden door het overgrote deel van de respondenten als prettig ervaren. Enkele respondenten benadrukken hierbij dat ze de projectleider persoonlijk kenden en dat dit voor een open sfeer zorgde.

Behalve dat de cursus door de meeste respondenten als prettig is ervaren, worden de bijeenkomsten ook als nuttig beschouwd. De cursus zou goed zijn voor de bewustwording van de medewerkers en is voor sommigen een oprisser van de kennis. Tevens stellen respondenten dat er hele mooie resultaten uit de werksessies zijn gekomen. Hierbij werd meermaals genoemd dat de uitwisseling tussen de teams een *eye-opener* was.

R4: *“Heel veel dingen ga je bijvoorbeeld op de automatische piloot doen, hè. Dan is het wel eens goed dat je met je neus op de feiten wordt gedrukt van: wat doe ik en waarom doe ik het eigenlijk zo? En dat je dan reacties van collega’s en andere afdelingen terugkrijgt van: wij doen het op zo’n manier. Dat je dan bij jezelf denkt: oh ja, zo heb ik het eigenlijk nog nooit bekeken, maar dat kan ik bij mijn doelgroep ook eens toepassen. Dus ik denk dat het wel meerwaarde heeft!”*

Waar eerder bij de introductie van het concept kritiek was op het feit dat de aanleiding van het concept niet duidelijk was, zegt een respondent dat dit tijdens de bijeenkomsten wel duidelijker is geworden.

R17: *“Maar ik denk dat gedurende die bijeenkomsten van Positieve Gezondheid wel meer engagement is gekomen richting die Positieve Gezondheid. Dus vooral de aanleiding is dan niet duidelijk voor mensen. Maar gedurende die bijeenkomsten is dat wel denk ik”*

Het overgrote deel van de respondenten is te spreken over de inhoud van de bijeenkomsten en heeft de cursus als prettig ervaren. Echter zijn er in deze groep ook respondenten die de planning van de bijeenkomsten bekritisieren. Zij stellen dat vier bijeenkomsten te veel is en dat ze er in hun vrijetijd speciaal voor naar Het Laar moeten komen.

Naast het feit dat een deel van de respondenten niet te spreken is over de planning van de bijeenkomsten, is er nog een punt van kritiek. Zo zijn er enkele respondenten die twijfels hebben of slechts vier bijeenkomsten voldoende zijn om daadwerkelijk aan de slag te kunnen met PG.

R17: *“De vraag is dan of de drie bijeenkomsten, plus die een die nog gaat komen, of dat dan inderdaad de mensen er toe heeft gezet om er mee aan de slag te gaan”*

Ondanks dat vrijwel alle respondenten de bijeenkomsten nuttig vonden, zijn er dus ook kritische geluiden. Het feit dat er getwijfeld wordt of vier werksessies toereikend zijn, roept de vraag op wat de respondenten dan nog nodig achten.

4.1.3 Werken met Positieve Gezondheid

Na afloop van de bijeenkomsten van Positieve Gezondheid dienen de medewerkers van Het Laar in staat te zijn om aan de slag te gaan met PG. Echter roept dit bij een groot gedeelte van respondenten vragen op. Volgens de respondenten kan er namelijk niet zonder meer gewerkt worden vanuit het gedachtengoed van PG. Een belemmering die door veel respondenten wordt benoemd is de tijdsdruk. Deze respondenten stellen dat ze kampen met een hoge werkdruk en nauwelijks toe komen aan al hun dagelijkse werkzaamheden. Respondenten vrezen dan ook dat ze geen tijd zullen hebben om hier bovenop ook nog eens met PG aan de slag te gaan.

R9: *“Ja ook die werkdruk. Gewoon toch minder de tijd hebben voor mensen. Sinds 3 maanden ook weer een extra route erbij. Ook een personeelslid 's ochtends extra. En je komt nog niet met je werk klaar. [Dat heeft tot gevolg] dat je de werkdruk wel voelt. Dat je of goed door moet werken of dat je het gesprek af moet kappen van: ja, sorry, ik had graag met u in gesprek willen gaan, maar de bellen lopen op”*

Tijd wordt dus als belangrijke factor genoemd door de respondenten. Een respondent stelt dat medewerkers extra tijd moeten krijgen voor het werken met PG. Dit is volgens haar een voorwaarde om te kunnen werken volgens de manier van PG.

Enkele respondenten stellen dat de organisatie niet alleen extra tijd moet vrijmaken om met PG te werken, maar dat de organisatie ook de middelen moet bieden. Met middelen wordt bedoeld dat de organisatie verantwoordelijk is om het werken met PG mogelijk te maken. Een respondent zegt bijvoorbeeld dat de structuur en de regels van Het Laar het werken met PG in de weg staan. Als voorbeeld geeft ze de vaste eetijden van de bewoners. Dit past volgens haar niet bij het werken met PG en vormt daarom een belemmering. Zij stelt dan ook dat je afhankelijk bent van deze factoren en dat de organisatie uiteindelijk bepaalt.

R2: *“Het ligt ook wel deels bij de organisatie. Je bent afhankelijk van zo’n organisatie. Dus je wilt heel veel dingen, maar zo’n organisatie moet uiteindelijk zeggen: we doen het wel of we doen het niet ... Maar als je echt naar de middelen en dergelijke gaat kijken, dan ben je daar toch weer afhankelijk van, hè.”*

Naast de tijd en de middelen die nodig zijn volgens sommige respondenten, ontbreekt er nog iets anders fundamenteels volgens de meeste respondenten. Er is namelijk geen duidelijkheid over het vervolg dat aan de verandering gegeven gaat worden. Het is volgens sommigen zelfs niet eens duidelijk of er überhaupt een vervolg komt. Terwijl het overgrote deel van de respondenten stelt dat een vervolg nodig is om met PG te kunnen werken.

R9: *“Als het niet doorgepakt wordt [dan zorgt dat voor een belemmering om te werken met Positieve Gezondheid]. Nogmaals, het is een mooie cursus en er worden goeie dingen besproken, maar er moet wel iets mee gedaan worden”*

Over de wijze waarop een vervolg aan de bijeenkomsten van PG gegeven zou moeten worden, hebben de respondenten hun eigen ideeën. Naast dat er bekend gemaakt moet worden wat de stappen precies gaan zijn, is er behoefte aan herhaling. De respondenten stellen dat PG terug moet komen in hun dagelijkse manier van werken. Bijvoorbeeld door het een plek te geven in teamoverleggen. Een respondent stelt dan ook dat het goed is dat PG in het zorg- en leefplan wordt opgenomen. Naast de herhaling, door het bijvoorbeeld te integreren in het zorg- en leefplan, is er behoefte aan controle. Ondanks dat de teams zelf-organiserend zijn, stellen de respondenten dat er, bijvoorbeeld door een leidinggevende, op moet worden toegezien, dat de

afspraken over PG daadwerkelijk worden nageleefd en dat het niet afzwakt. Een respondent komt met een voorstel om een aandachtsvelder voor PG aan te stellen.

R13: *“Nu is het nog een item en zijn we er nog actief mee bezig. We hebben werkgroepen, projectgroepen. Maar je hebt wel de kans dat als het dadelijk afzwakt, dat dan de positieve gedachte van Positieve Gezondheid ook terug zal zakken. Dus je moet in mijn ogen zorgen dat er een aandachtsvelder, of in ieder geval iets, is op een afdeling die er dan voor zorgt dat het terug blijft komen”*

Deze controle zou er ook voor moeten zorgen dat de negatieve collega's worden aangesproken. Veel respondenten halen dit aan als randvoorwaarde voor het slagen en het werken met PG.

R1: *“En een enkeling in het team zegt dan: ja maar dat [werken volgens Positieve Gezondheid] gaan we niet doen. En, en, daar, met deze mensen. Daar moeten we mee in gesprek!”*

Samen moet ervoor worden gezorgd dat PG een plek krijgt binnen de organisatie, zo stellen de respondenten. Hierbij wordt een multidisciplinaire samenwerking door veel respondenten aangehaald. De samenwerking tussen de sectoren Zorg en Wonen.

R16: *“Ja sowieso iedereen zal eraan mee moeten werken. En dan heb ik het niet alleen over wij als Zorg, maar we zullen het met alle disciplines in Het Laar moeten doen. Iedereen zal eraan mee moeten werken ... We doen het samen”*

4.1.4 Samenvattend

De respondenten hebben de introductie van de organisatieverandering op verschillende manieren ervaren. Zo werd benoemd dat de introductie, middels een kick-off dag, groots en spectaculair is aangepakt door de organisatie. Kanttekening die hierbij worden geplaatst door de respondenten is de gebrekkige communicatie over de organisatieverandering. Doordat de respondenten te kort van tevoren zijn geïnformeerd en de aanleiding van de verandering onduidelijk was, is er sprake van een valse start. Dit maakt dat sommige respondenten al met twijfels de werksessies in zijn gegaan. Het management wordt hierbij door enkele respondenten als oorzaak genoemd. De werksessies worden na de valse start wel positief ervaren door de meeste respondenten. Zo werden de bijeenkomsten nuttig en verhelderend bevonden, was er een open en plezierige sfeer en hadden ze het gevoel dat de sessies meerwaarde hadden. Punt van kritiek is echter wel de slechte planning van de bijeenkomsten. Men moest terugkomen in de vrije tijd en de bijeenkomsten in hun al overvolle agenda proppen. Daarbij hadden enkele respondenten twijfels of de bijeenkomsten voldoende zijn om daadwerkelijk met Positieve Gezondheid aan de slag te kunnen gaan. Dit sluit aan bij wat de respondenten opmerken over het werken met PG (in de toekomst). Er moet eerst aan een aantal voorwaarden voldaan worden voordat er volgens het gedachtegoed van PG gewerkt kan worden. Hierbij worden het expliciteren

van de vervolgstappen, herhaling, controlemomenten, het meekrijgen van negatieve collega's en multidisciplinaire samenwerking genoemd als belangrijke voorwaarden. Tot slot speelt ook de tijdsdruk die de respondenten ervaren een grote rol bij het werken met PG. Door deze ervaren tijdsdruk zijn de respondenten bang dat ze niet aan PG toekomen.

4.2 Betekenissen concept Positieve Gezondheid

Ondanks dat de medewerkers van Het Laar allemaal dezelfde bijeenkomsten van Positieve Gezondheid hebben bijgewoond, hebben de respondenten allen hun eigen interpretatie van het concept. In deze paragraaf zal worden besproken wat het concept PG inhoudt volgens de respondenten. De verschillende opvattingen van de respondenten zijn grofweg te verdelen in twee groepen; praktische opvattingen over het concept en een meer holistische kijk op PG. In de laatste paragraaf wordt toegelicht in welke mate deze verschillende opvattingen samenhangen met het urgentiegevoel bij de respondenten.

4.2.1 Praktische opvattingen

Respondenten met een praktische kijk op Positieve Gezondheid benoemen voornamelijk de praktische aspecten en de, in hun ogen, voordelen van het concept. Zo beschouwen sommige respondenten de cursus PG als een communicatietraining. Ze spreken over een andere en nieuwe manier van communiceren met de bewoners. Waarbij ze verwijzen naar wat er tijdens de bijeenkomsten is besproken over de manier van communiceren met bewoners.

R10: *“Er wordt wel anders naar de cliënten aangekeken met Positieve Gezondheid, dat vind ik wel goed. Door de cursussen die nu worden gegeven worden de medewerkers toch weer even opgeschoold in hoe ze moeten communiceren met mensen; hoe ze het beste vragen kunnen stellen aan mensen”*

Een aantal respondenten legt daarnaast de nadruk op praktische aspecten. Zij zien PG als een middel. Ze doelen hierbij op het spinnenweb dat is besproken tijdens de bijeenkomsten. Dat is een tool om gerichter vragen te stellen en om op die manier meer te weten te komen over de bewoner. Sommige respondenten wijzen op de voordelen die PG oplevert, specifiek voor hun eigen functie binnen Het Laar of voor hen als persoon. Een activiteitenbegeleidster illustreert dat aan de hand van de volgende uitspraak:

R11: *“Maar er zitten nog zo ontzettend veel mensen op die kamers. En die zou ik willen triggeren. Dat is echt ook mijn passie. Om juist die mensen die niet zo makkelijk te benaderen zijn, om juist die over de streep te krijgen. En dat is echt nog wel... Daar speelt Positieve Gezondheid ook wel heel goed op in, op zich”*

4.2.2 Holistische opvattingen

Er is ook een groep respondenten die het concept interpreteert als een gedachtengoed en werkwijze waarbij de cliënt/bewoner centraal staat. Voor hen gaat Positieve Gezondheid over meer dan de communicatie met de cliënt of het toepassen van het spinnenweb. Zij hanteren een meer holistische benadering van het concept. PG wordt door hen dus veel breder gezien.

Zo zien respondenten PG bijvoorbeeld als een gedachtengoed is dat je aan het denken zet over cliëntgerichtheid. Dat vinden zij nodig vanwege de veranderende context. Cliënten moeten tegenwoordig veel meer de regie in eigen handen kunnen houden.

R3: *“Nou voor mezelf dat je toch gaat nadenken. Hoe staan we erin en hoe staan de mensen erin? Meer nadenken over de cliëntgerichtheid ... Dat is het grote verschil met nu, dat cliënten toch veel meer op de voorgrond staan en de regie in eigen hand kunnen houden”*

Een andere respondent stelt dat er niet alleen gekeken moet worden naar de bewoner als een zorgbehoevend persoon, maar dat het ook belangrijk is dat iemand prettig leeft. Een deel van de respondenten spreekt ook over wat zij zien als de achterliggende gedachte van PG. Ze hebben het over het feit dat PG een andere manier is hoe je tegen gezondheid aan kijkt. Bij PG is het uitgangspunt dat je kijkt naar wat iemand wél kan, in plaats van wat iemand niet kan.

R7: *“Ja ik hoop toch wel dat er meer gekeken wordt naar bewoners zelf. Niet zo zeer naar wat niet kan, maar juist naar wat er wel mogelijk is. Dat mensen zich niet aan hoeven te passen aan de instelling, maar dat wij ons aanpassen aan de bewoners”*

Een deel van de respondenten benadrukt ook dat PG niet één 'groots' element is, maar dat PG in heel 'kleine' acties kan zitten. Een kleine actie kan immers een groot effect hebben. Zulke respondenten PG leggen dus het accent op PG als een werk- en denkwijze in plaats van de praktische opvattingen van de eerder genoemde groep.

R5: *“Als je dat [iemand in bad doen] dan hebt kunnen regelen. Als je ziet hóe iemand dan terugkomt. Ik noem het even zo: die dan zo in hun ‘Zen’ zitten. Dat ze vergeten dat ze dingen eigenlijk niet meer kunnen... En dan denk ik: zo’n klein dingetje dat zo’n grote invloed heeft op het welbevinden van iemand. Dat vind ik nou echt Positieve Gezondheid”*

Er kan dus gesteld worden dat dit deel van de respondenten het concept PG holistisch benadert. De praktische elementen die zijn behandeld bij de bijeenkomsten worden gezien als onderdeel van een breder geheel. Het breder geheel is het werken vanuit het gedachtengoed van PG; waarbij de bewoner centraal staat en

gezondheid niet meer wordt gezien als de af- of aanwezigheid van ziekte, maar als het vermogen van mensen om met de fysieke, emotionele en sociale levensuitdagingen om te gaan en zoveel mogelijk eigen regie te voeren.

4.2.3 Gevoel van urgentie

De beweging naar Positieve Gezondheid vloeit voor het management voort uit een ervaren urgentie. De mate waarin medewerkers die urgentie ervaren verschilt en lijkt ook samen te hangen met hun interpretatie van het concept PG. Ondanks dat nagenoeg alle respondenten de verandering noodzakelijk vinden, geven zij hier andere redenen voor. Zo vindt een respondent die een praktische opvatting heeft ten aanzien van het concept, de verandering nodig omdat het 'opfrissing' is.

R2: *"Ja. Nou, weet je, wat ik altijd wel vind van dit soort bijeenkomsten en scholingen. Je hebt altijd wel weer even een opfrisser. Zo van: oh ja! ... Dan ga je weer verder nadenken en word je weer opgefrist en dan denk je: we gaan er weer verder mee aan de slag"*

Hieruit valt op te maken dat het urgentiebesef van de respondent betrekking heeft op de opvatting die zij heeft over het concept. Namelijk dat het concept PG bedoeld is als een bijscholing of cursus (communicatie). De respondenten die praktisch naar het concept kijken vinden de verandering minder noodzakelijk te vinden dan de respondenten die een meer holistische kijk hebben. Dat het urgentiebesef groter is bij de groep respondenten met meer holistische kijk op het concept, blijkt uit hoe deze respondenten spreken over de noodzaak van de verandering. De uitspraken corresponderen (logischerwijs) met hun opvattingen ten aanzien van het concept PG, bijvoorbeeld de opvatting dat zorg voor bewoners meer is dan alleen kijken naar de af- of aanwezigheid van de ziekte.

R16: *"Ik denk wel dat die [de verandering] nodig is. Zeker. Ik denk dat dat echt best wel echt erg nodig is. Want er wordt vaak nog teveel gekeken naar de bewoner en zijn ziektebeeld of naar zijn beperkingen. Terwijl er gewoon veel meer rondom een bewoner hangt, hè. Ik heb zelf altijd de conclusie van: als een bewoner lekker in zijn vel zit, en zijn welzijn goed is en hij woont hier graag, dan is ie vaak ook minder zorgafhankelijk. Dat heeft ook zijn uitwerkingen daarop. Ja."*

De respondenten met een holistische kijk ontleen urgentie ook aan de veranderende context; de veranderende wensen en behoeften van bewoners en wat dat betekent voor de zorg. Dit is precies de reden geweest waarom Het Laar de organisatieverandering richting PG heeft ingezet.

R7: *"Ja ik vind het wel goed dat het [Positieve Gezondheid] onder de aandacht komt steeds. Want anders blijf je telkens maar doorgaan op dezelfde manier. Terwijl bewoners veranderen natuurlijk en de behoeftes van de bewoners veranderen"*

4.2.4 Samenvattend

De respondenten geven op grofweg twee manieren betekenis aan de inhoud van het concept Positieve Gezondheid. Enerzijds zijn er respondenten die een praktische kijk hebben op het concept en anderzijds zijn er respondenten die met een meer holistische blik naar het concept kijken. Ondanks deze verschillende opvattingen zegt bijna iedere respondent de organisatieverandering noodzakelijk te vinden. Opvallend is dat de betekenissen die de respondenten geven aan het concept samenvallen met hun urgentiegevoel ten aanzien van de verandering. De groep met een praktische kijk op het concept ziet PG meer als een noodzakelijke 'opfrissing'. De respondenten met een meer holistische kijk zien vaker de veranderende zorgvraag als noodzaak voor de verandering. Zij lijken de verandering, mede daardoor, urgenter te vinden dan de groep met een praktische kijk op het concept.

4.3 Betrokkenheid

Uit de literatuur valt op te maken dat betrokkenheid een grote rol speelt bij de betekenisgeving aan veranderprocessen. In deze paragraaf worden de bevindingen besproken die gaan over twee vormen van betrokkenheid van de respondenten. Enerzijds de betrokkenheid bij de organisatie en anderzijds de betrokkenheid bij de verandering.

4.3.1 Betekenisgeving en organisatiebetrokkenheid

De mate van betrokkenheid bij de organisatie is van belang omdat het namelijk van invloed kan zijn hoe iemand betekenis geeft aan een verandering. Tijdens de interviews is naar voren gekomen dat de organisatiebetrokkenheid van de medewerkers zich laat vertalen in twee categorieën: Betrokkenheid die veroorzaakt wordt door organisatieloyaliteit en betrokkenheid door de aard van het werk en/of de bewoners. Deze laatste vorm van betrokkenheid wordt in dit onderzoek als 'sectorbetrokkenheid' aangeduid.

Nagenoeg alle respondenten zijn tevreden over hun werk, werken met plezier bij Het Laar en ervaren Het Laar als een prettige werkgever. Deze tevredenheid komt volgens sommige respondenten mede voort uit de mogelijkheden die Het Laar ze biedt. Deze mogelijkheden zijn bijvoorbeeld de doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie en/of het volgen van extra scholing, zowel binnen als buiten de organisatie.

R5: *"Ik vind Het Laar een prettige werkgever. Je krijgt allerlei kansen en ze zijn vaak toch ook vernieuwend bezig. Ze proberen van alles ... Daar voel ik me gewoon heel comfortabel"*

Er is zeker ook een groep medewerkers die zich ook betrokken voelt bij Het Laar als organisatie. De respondenten die in deze categorie vallen zijn loyaal naar de organisatie en kunnen zich in zekere mate identificeren met Het Laar.

R5: *“Als ik straks echt oud wordt en ik moet naar een verpleeghuis, dan ga ik naar Het Laar ... Dus ik wil er niet alleen werken, maar ik wil er straks ook wonen”*

Een veel grotere groep identificeert zich vooral met het werk (en dus minder met de organisatie als zodanig). Er kan gesteld worden dat bijna alle respondenten bij Het Laar werken, omdat ze affectie hebben met de ouderenzorg en de doelgroep. Hier hebben ze tenslotte ook voor gestudeerd en dit is de kern van de organisatie. De ervaren sectorbetrokkenheid is dus sterk bij een groot gedeelte van de respondenten. Veel respondenten zeggen letterlijk dat ze voor de bewoners werken, dat de ouderenzorg hen aantrekt, dat hun hart bij de psychogeriatric ligt of iets anders in deze trant.

R4: *“Iedereen is er natuurlijk voor om de mensen [bewoners] hier een prettige dag te geven. Niemand wil dat er een chagrijnige zuster aan je bed staat. Dan zijn de mensen ook lief tegen jou ... Bijvoorbeeld laatst was er bij een vrouw iets niet goed gegaan bij het ontbijt. Toen heb ik haar geholpen en stond ze naderhand op en zei ze tegen mij: “dankjewel, hè, lieverd”. Dat zijn de dingen waar je het dan voor doet, hè!”*

De groep die zich daadwerkelijk identificeert met de organisatie als zodanig is dus een stuk kleiner. De respondenten die deze vorm van loyaliteit hebben jegens de organisatie, zijn ook diegenen die nauw betrokken zijn bij de organisatieverandering. Er lijkt dus een verband te zijn tussen de organisatiebetrokkenheid van een respondent en de mate van betrokkenheid bij de organisatieverandering richting PG.

4.3.2 Betekenisgeving en betrokkenheid bij verandering

De betrokkenheid bij de verandering zegt iets over hoe men betekenis geeft aan de verandering.

Een opvallend gegeven is dat nagenoeg alle respondenten van zichzelf zeggen dat ze makkelijk meegaan met veranderingen. Ze staan positief tegenover verandering, vinden verandering goed en/of kunnen zich makkelijk aanpassen.

R2: *“Nou ik kan me nogal snel aanpassen. Ik zie dat [veranderingen] niet als vervelend. Ik zie daar altijd wel gewoon de uitdaging van in. Ik stel me daar altijd wel voor open moet ik zeggen”*

Op de vraag hoe men betrokken is (geweest) bij de verandering zijn verschillen te zien. Een deel van de respondenten is direct betrokken geweest bij de verandering. Zij hebben in de opgerichte werkgroep PG gezeten of hebben een andere functie die direct verbonden is met de verandering. Dit deel van de

respondenten kijkt positief tegen het concept aan en zit in de werkgroep vanwege het belang dat ze aan PG hechten.

R7: *“Het is ook wel eens belangrijk dat je een anders kijkt naar je werk en naar de behoeftes van mensen. En ja... Ik ben er zelf wel bij betrokken denk ik. Want ik heb ook best veel contact met [projectleider] en ik zit ook veel in werkgroepen. Dus ik krijg er ook wel het een en ander van mee natuurlijk”*

De respondenten die erg betrokken zijn bij de verandering en in werkgroepen zitten zijn ook degenen met meer holistische kijk op het concept PG. Deze directbetrokkenen zijn in de meeste gevallen ook kartrekkers van de verandering. Er zijn echter ook respondenten die zichzelf zien als kartrekker, zonder dat zij direct betrokken zijn. Deze respondenten proberen hun collega's mee te nemen in de verandering die gaande is. Ze staan ook positief tegenover de verandering richting PG.

R16: *“Ik denk wel dat ik dat [kartrekker] wel ben. Zeker nu ik ook verpleegkundige ben ... We hebben een tijdje geen manager gehad op de afdeling. Toen ben ik door [naam van collega] ook benaderd dat ze mij extra in willen zetten als coach omdat er geen manager is. Dan vind ik het ook wel leuk om de verandering mee door te voeren en het team enthousiast te kunnen maken. Dat lukt me dan ook wel”*

Tot slot is er ook een deel van de respondenten dat niet tot de directbetrokkenen of de kartrekkers behoort, maar zichzelf ziet als volgers. Zij staan positief tegenover verandering, maar nemen niet het voortouw in een verandering. Ze volgen de kartrekkers.

R4: *“Ik ben wel voorstander [van Positieve Gezondheid]. Maar wel meeloper. Ik ben ook een rustig persoon. Ik was altijd de stille kracht. Ik hoor en zie alles en ik moet daar dan ook meestal even over nadenken. Als mensen mij rechtstreeks iets vragen dan denk ik: oh, ja, wat moet ik daar op antwoorden? En dan denk ik 's avonds pas: oh, ja, ik weet het antwoord. Dus ik wil wel graag overal aan meedoen, maar ik ben daar niet echt een touwtrekker in.”*

Hoewel het overgrote deel van de respondenten positief tegenover verandering staat, geven de te onderscheiden groepen wel op een verschillende manier betekenis aan de verandering richting PG. De personen die niet direct betrokken zijn uit zich namelijk kritischer over het veranderproces. Zo weten zij niet goed waar het concept vandaan komt en wat de vervolgstappen zijn van het veranderproces. Ze stellen onder meer dat er niet goed is gecommuniceerd door het MT en dat de verandering uit het niets plaatsvindt.

R11: *“Ja, nou, dan denk ik van oké. Dit [Positieve Gezondheid] is gedropt. Ik ben bedoel het management zal wel iets van een richting bepaald hebben. Maar ik heb hem niet gezien, ik weet het niet? Ze willen het introduceren. Ja, oké, goed. Maar wat wil je van je medewerkers? Hoe wil je het in de zorg zien? Ik heb altijd zoiets van: mist dat traject dan?”*

Onwetendheid ten aanzien van het veranderproces zorgt soms voor negativiteit. De respondenten die in mindere mate betrokken zijn bij de verandering stellen, dat het voor hen onduidelijk is waar de verandering vandaan komt, ze hebben het idee dat het management de verandering bedacht heeft en van bovenaf doorvoert.

R17: *“Ja ik denk toch wel, wat ik ook in het begin zei, dat mensen geen idee hebben wat de reden [voor Positieve Gezondheid] is. Dat ze de aanleiding niet zo goed snappen. Maar ik denk dat er gedurende die bijeenkomsten van Positieve Gezondheid wel meer engagement is gekomen richting die Positieve Gezondheid. Dus vooral de aanleiding is dan niet duidelijk voor mensen... En het management heeft nu besloten van dit gaan we doen. Maar als je daar nou de medewerkers bij betreft van: hoe kijk je daar tegenaan? Waar loop je op dit moment tegenaan? Om vanuit daar te kijken, vanuit het probleem. Dan zijn mensen veel meer bereid om aan de verandering mee te werken”*

Er wordt dus door een deel van de respondenten ervaren dat zij onvoldoende betrokken zijn bij de verandering en dat dit zorgt voor onduidelijk. Deze onduidelijkheid zorgt er dan weer voor dat men een negatieve attitude ontwikkelt ten aanzien van het veranderproces. Dit staat haaks op wat de groep betrokken respondenten zegt over de verandering. Zij stellen juist dat de verandering, die aanhaakt op landelijke ontwikkelingen, in nauwe samenwerking met de werkvloer gestalte krijgt.

R13: *“Het concept is natuurlijk gewoon landelijk. Maar de aandachtspunten die we binnen Het Laar hebben, dat komt vanuit de teams, vanuit Het Laar zelf. Dat waren gewoon punten waar we tegenaan liepen. Die onderwerpen zijn we toen gaan bespreken en uit gaan werken. En daar zijn we eigenlijk nog mee bezig. De werkvloer en iedereen is daarbij betrokken geweest”*

Dus de medewerkers die erg betrokken zijn bij het veranderingsproces geven op een andere manier betekenis aan de verandering dan de groep die in mindere mate betrokken is (geweest).

4.3.3 Samenvattend

Uit de interviews blijkt dat alle respondenten tevreden zijn over hun werk en dat ze het prettig vinden om bij Het Laar te werken. Het zijn met name de bewoners en het zorgen voor deze mensen wat de respondenten bindt aan Het Laar. Er is slechts een klein aantal van de respondenten dat zich daadwerkelijk kan identificeren met Het Laar. Deze loyale vorm van organisatiebetrokkenheid werkt door in de betrokkenheid bij de organisatieverandering. De respondenten die deze vorm van organisatiebetrokkenheid ervaren zijn namelijk in hogere mate betrokken bij de implementatie van Positieve Gezondheid. Uit de interviews blijkt tevens dat de betrokkenheid bij de verandering van invloed is op de betekenisgeving aan de verandering. Zo heerst er bij de respondenten die in mindere mate betrokken zijn bij het veranderproces meer onduidelijk t.a.v. het concept en de implementatie, dan de respondenten die een hoog gevoel van betrokkenheid ervaren bij de veranderingen.

Ze weten bijvoorbeeld niet hoe het concept tot stand is gekomen en hoe de organisatie verder gaat. Tevens heeft deze groep respondenten het gevoel onvoldoende betrokken te zijn geweest bij de verandering.

4.4 Verandergeschiedenis

Uit de literatuur blijkt dat de verandergeschiedenis van een persoon van invloed kan zijn op de manier waarop iemand betekenis geeft aan toekomstige veranderingen. Om deze reden heb ik de respondenten gevraagd naar hun eerdere ervaringen met veranderingen en de betekenis die ze aan veranderingen geven. Meer specifiek is daarbij aan de orde gekomen welke rol de attitude van collega's ten aanzien van (voorgaande) veranderingen speelt in de betekenisgeving van respondenten aan de huidige verandering. Tot slot komt de relatie aan de orde tussen de verandergeschiedenis van respondenten en hun verwachtingen ten aanzien van de organisatieverandering richting Positieve Gezondheid.

4.4.1 Betekenisgeving en verandergeschiedenis

De meeste medewerkers van Het Laar zijn bekend zijn met veranderprocessen. Dit bleek al uit de eerdere observaties. Op het moment dat iemand vroeg wat ik precies kwam doen bij Het Laar en ik uitlegde dat ik een student organisatieverandering ben, waren de reacties hierop: *“Oh, nou dan zit je hier goed, wij zijn altijd met veranderingen bezig”* of *“Succes, je kunt je lol op hier”*. Hieruit kon al worden opgemaakt dat medewerkers (veel) veranderingen hebben meegemaakt binnen Het Laar, wat wordt bevestigd in de interviews. Een groot deel van de respondenten verklaart dat Het Laar veel veranderingen en verandertrajecten heeft doorgevoerd.

R1: *“Ik denk dat we als organisatie, we hebben heel veel veranderingen. Hè, Positieve Gezondheid, dat is iets van nu. Maar we hebben ook veranderingen, als ik kijk naar de verschillende functies: we hebben hier een restaurant, we hebben een keuken, daar is veel veranderd. We zijn nu bezig met de technische dienst om daar veel te veranderen.”*

Dat Het Laar veel met verandering bezig is, wordt niet door iedereen als positief beschouwd. Zo zijn er meerdere respondenten die het als te veel ervaren.

R16: *“Wat ik wel als vervelend heb ervaren is dat sommige veranderingen in een korte periode vaak samenvallen. Dat is dan best hectisch. Zeker ook op een afdeling. Ik kan daar zelf wel in meegaan, maar je moet ook mensen je team zover zien te krijgen dat die ook meegaan. Dan is het vaak te veel in te korte tijd.”*

De respondenten ervaren dus dat er relatief veel veranderingen plaatsvinden binnen Het Laar. Naast het feit dat de respondenten de hoeveelheid als onprettig ervaren, vinden ze ook de tijd tussen de veranderingen te

kort. De nieuwe veranderingen worden te snel achter elkaar gerealiseerd volgens de respondenten. De ene verandering is nog niet klaar of de volgende dient zich alweer aan.

Deze ervaringen - het aantal veranderingen en de korte tijd daartussen - hebben ook invloed op de betekenissen die respondenten toekennen aan de verandering richting Positieve Gezondheid. Al die veranderingen in Het Laar worden als 'veel' ervaren, waardoor de verandering richting PG voor sommigen niet welkom is. Dit blijkt uit de uitspraken die gaan over PG als de 'zoveelste verandering' of 'wéér een nieuwe verandering'.

R3: *"Nou ja toen ik het in het begin hoorde dacht ik van: oh, god daar gaan we weer. We hebben hier al heel veel, 3 of 4x communicatie gehad. Wat telkens weer hetzelfde was. En waar je héél weinig van in de praktijk terug zag."*

De vele veranderingen in het verleden beïnvloeden dus de betekenisgeving ten aanzien van de nieuwe verandering, PG. Uitspraken als 'wéér een verandering' en de 'zoveelste verandering' hebben een negatieve ondertoon. Hierdoor lijkt de kwaliteit van een verandering te worden afgezwakt door de respondenten. De veranderingen worden ervaren als iets wat ingevoerd wordt en als het dan klaar is, dan wordt er weer iets nieuws bedacht en doorgevoerd. Doordat de veranderingen zich in korte tijd opvolgen, raken de eerdere veranderingen verloren en dreigen deze 'vergeten' te worden.

R13: *"Dat zie je toch ook bij andere veranderingen. We hadden dat toen bij LEAN-werken ook. Er is heel veel aandacht voor geweest. Er waren toen ook aandachtsvelders. Dan begint iets te lopen en dan gaat het ook goed. Dan hebben ze heel snel het idee: het loopt nu en dat ze het dan loslaten. En dan zie je dat het afzwakt."*

Geconcludeerd kan worden dat de ervaringen vanuit het verleden van invloed zijn op de betekenisgeving aan nieuwe veranderingen.

4.4.2 Attitudes collega's

Niet alleen de veranderingen in het verleden als zodanig hebben invloed op de huidige verandering, maar ook de ervaringen met collega's tijdens die veranderingen. Meerdere malen komt in de interviews terug dat de respondenten (negatief) spreken over hun collega's in relatie tot organisatieverandering.

R3: *"Voorgaande veranderingen was vooral een hoop 'bla-bla' en waarvan je heel weinig terug zag in de praktijk. Dat had ook te maken met mensen die helemaal niet wilden veranderen. Er is maar een kleine groep, waar ik mezelf ook toereken, die zegt: kom maar met die verandering ... Maar dan zie je toch - had ook te maken met het personeel zelf – een gedeelte dat continu op de rem gaat staan en zo van: ja, maar dit is de bedoeling niet."*

Een groot deel van de respondenten ervaart dus weerstand bij collega's als het gaat om veranderen. Zij spreken over collega's die niet positief denken, veel negativiteit in teams (die al langer bestaan) en medewerkers die niet flexibel genoeg zijn. Deze respondenten zien collega's met een negatieve attitude ten opzichte van verandering als een belemmering voor een succesvolle implementatie van Positieve Gezondheid. Ze wijzen bijvoorbeeld op het gebrek aan motivatie tijdens de werksessies.

R4: *“Ik moet eerlijk bekennen dat ik dan de negatieve reacties heb gehoord en minder positieve. Wij zijn natuurlijk beter in het negatieve tijdens de koffie, hè, haha ... En dan vorige keer voor de laatste bijeenkomst. Toen moesten wij zo'n spinnenweb doen als huiswerk. Dat zat jij ook bij. Als ze aan mij vragen om dat te doen, dan wil ik dat ook gewoon echt doen. Maar dan merk je in zo'n groep dat zeker de helft de opdracht niet had gedaan ... Ja, dan merk je inderdaad dat toch niet iedereen met de volle 100% er tegenaan gaat.”*

Het negatieve lijkt dus de boventoon te voeren. Dit strookt met eerdere observaties die ik heb gedaan tijdens de werksessies, zij het dat dit vooral geldt voor de eerste sessies; gaandeweg werden de deelnemers aan de sessies positiever (zie par. 5.1.2). Dit strookt met de beweringen van enkele respondenten in de interviews. Volgens hen gaat het bij deze verandering beter dan bij andere veranderingen en voert het positieve de boventoon bij de implementatie van PG.

R8: *“Wat ik begrijp van (een collega) is dat er heel veel energie vrijkomt op de afdelingen en dat het eh ja wel heel positief ervaren wordt”*

Dus ondanks dat de negatieve attitude ten opzichte van veranderingen bij Het Laar, zien sommige respondenten de verandering richting PG als anders, positiever.

4.4.3 Verwachtingen op basis van eerdere ervaringen

Dat het verleden een rol speelt bij de betekenisgeving van de huidige verandering blijkt ook uit de manier waarop medewerkers spreken over hun verwachtingen. Nagenoeg alle respondenten zeggen te 'hopen' dat Positieve Gezondheid een mooie plek krijgt binnen de organisatie en dat het wordt opgepakt door de medewerkers. Met de nadruk op 'hopen'. Uit het gebruik van dat werkwoord valt af te leiden dat ze niet met zekerheid durven te stellen dat PG een succes gaat worden. Die voorzichtigheid ten aanzien van de verwachtingen lijkt ingegeven door de ervaringen met voorgaande veranderingen.

R12: *“Nou is het [Positieve Gezondheid] natuurlijk helemaal hot. Maar ik weet niet tot hoe ver dat blijft doorgaan. Eigenlijk hetzelfde als met dat verbeterbord. In het begin kwam er ook heel de tijd iemand bij om het voor te doen. Toen werd het ook echt goed gedaan. Maar nu zwakt dat helemaal af. Dan ben ik toch wel bang dat dat ook met zoiets gebeurt. Er wordt toch wel veel tijd in gestoken en al. Maar ik denk dat het wel gaat afnemen...”*

Veel respondenten benadrukken, op basis van ervaringen uit het verleden, dat het risico bestaat dat een verandering geen vervolg krijgt, uit de aandacht verdwijnt of weer wordt vergeten. Ook andere veranderingen zijn al eens 'overgewaaid'.

R5: *“Wij hebben ook - volgens mij heette het Leuker Werker of zoiets – een paar jaar terug. Ik hoop wel dat ze dat ook nog gaan doen [bij Positieve Gezondheid], dat heb ik bij Leuker Werken gemist. Je bent dat hele proces doorgestaan en dan stopt het eigenlijk”*

De verandergeschiedenis van de respondenten heeft dus invloed op de betekenisgeving aan de huidige verandering. Punt van aandacht dat hier voor de implementatie uit kan worden afgeleid, is het belang van een goede follow-up.

4.4.4 Samenvattend

Bijna alle respondenten hebben ervaring met eerdere verandertrajecten binnen Het Laar. Opvallend is dat ze deze veranderingen gebruiken bij het vormen van een beeld van de verandering richting Positieve Gezondheid. Zo wordt het aantal veranderingen en het tempo waarin ze elkaar opvolgen aangehaald door de respondenten. Daarnaast noemen zij de ervaringen met op collega's die een negatieve attitude hebben ten opzichte van eerdere organisatieveranderingen. Collega's waren niet flexibel genoeg en toonden weerstand. Dit is ook al terug te zien bij de huidige verandering richting PG. Met als kanttekening dat er tevens positieve geluiden zijn over collega's in relatie met de huidige verandering. De eerdere ervaringen maken dat de respondenten voorzichtig zijn met het doen van uitspraken over de slagingskans van PG. Ze hopen namelijk dat het bij PG niet zo gaat als bij eerdere veranderingen. Zij hopen dat er deze keer wél een duidelijk vervolg wordt gegeven aan de verandering. Er kan geconcludeerd worden dat de eerdere ervaringen met verandering invloed hebben op de betekenisgeving van de huidige verandering richting PG.

5. Analyse

In dit hoofdstuk is er een koppeling gemaakt tussen de bevindingen (hoofdstuk 4) en de theoretische concepten zoals beschreven in het theoretisch kader (hoofdstuk 2). De theorie in dit hoofdstuk wordt gebruikt om de bevindingen te expliceren en te verklaren.

In het bevindingenhoofdstuk is naar voren gekomen dat er verschillende factoren zijn die invloed hebben op de betekenissen die medewerkers geven aan de organisatieverandering naar Positieve Gezondheid. Deze worden als spanningsvelden weergegeven in deze analyse. Paragraaf 5.1 gaat het over geplande verandering en onbedoelde gevolgen. In de daarop volgende paragrafen worden de dieperliggende processen weergegeven

die de betekenisgeving beïnvloed hebben. In paragraaf 5.2 wordt het spanningsveld tussen twee vormen van betrokkenheid uitgelegd. In paragraaf 5.3 wordt duidelijk wat de invloed is van interacties tussen medewerkers. En in paragraaf 5.4 komt aan de orde hoe de veranderhistorie van invloed is op de betekenis die medewerkers geven aan de organisatieverandering in Het Laar.

5.1 Een bedoelde verandering met onbedoelde gevolgen

De implementatie van het concept Positieve Gezondheid bij woonzorgorganisatie Het Laar is in gang gezet om een nieuwe manier van werken te ondersteunen die past bij de veranderende maatschappij. Deze verandering is door het management van Het Laar gestart. Het management heeft, in samenwerking met Vilans, IPH en de opgerichte werkgroep voor PG, plannen gemaakt voor een implementatie van het concept en deze uitgewerkt tot een jaarplan. Door middel van een kick-off dag en werksessies voor PG is een traject in gang gezet, dat moet leiden tot een duurzame gedragsverandering in de organisatie. Deze planmatige aanpak van het management strookt met de definitie van Jian (2007) van een *planned approach of change*. Het management neemt als *change agent* intentioneel actie door het inrichten van een proces, met als doel het bereiken van een andere staat van gedrag, structuur en/of omstandigheden. Het veranderproces bij Het Laar valt te categoriseren als een lineair proces met een duidelijk begin en eindpunt (Lewin 1947; Grieves, 2010).

In praktijk gebeurt er echter wat anders. Uit de bevindingen blijkt dat er spanning zit tussen de intenties en plannen van het management en de betekenisverlening door medewerkers. Medewerkers vinden dat het proces te abrupt ('kort dag') is gestart. Ze voelen zich onvoldoende geïnformeerd en hebben uiteenlopende interpretaties over het concept PG. Ook zijn er zorgen over de werkdruk en over het vervolg dat er aan het traject gegeven wordt. Dat alles leidt tot weerstand, wat een onbedoeld gevolg is van de intentionele veranderstrategie (Balogun & Johnson, 2005).

De focus bij dit verandertraject lijkt op de buitenkant van de verandering (Homan, 2008). Veel aandacht gaat naar de interventies, de formele berichten over de verandering en het management als *change agent*. De verandering heeft echter ook een binnenkant; daar waar betekenis wordt gegeven aan de verandering door de ontvangers (Homan, 2008). Medewerkers maken immers zelf deel uit van de verandering en zijn geen passieve ontvangers. Hier ontstaan de emergente processen waar het management geen grip op heeft (Chia, 2014). In feite zijn ook de medewerkers van Het Laar *change agents* (Jian, 2007, p.13). Zij interpreteren de veranderinitiatieven van het management op hun eigen manier, wat tot onbedoelde gevolgen leidt. Uit de bevindingen blijkt dat de interpretaties en betekenissen van medewerkers worden gevormd door interactie met anderen, hun betrokkenheid bij de organisatie en bij de verandering en door hun eigen veranderhistorie. Dit zijn allemaal niet te plannen elementen, met soms onbedoelde gevolgen.

5.2 Loyaliteit versus sectorbetrokkenheid

Uit de bevindingen is gebleken dat medewerkers het prettig vinden om bij Het Laar te werken en zich betrokken voelen bij hun werk. Het Laar biedt tal van mogelijkheden en de medewerkers vinden het fijn om zorg te verlenen aan de ouderen die hier wonen. Daardoor lijken medewerkers erg betrokken te zijn bij de organisatie. Maar organisatiebetrokkenheid is een complex begrip, dat in de wetenschap op verschillende manieren wordt gedefinieerd (Elias, 2009). Zoals in het theoretisch kader (hoofdstuk 2) is aangegeven heb ik in dit onderzoek vooral gekeken naar de affectieve betrokkenheid van medewerkers (Meyer et al., 1993). Uit de bevindingen komt naar voren dat bij de medewerkers van Het Laar vooral sprake is van betrokkenheid op de aard van het werk, de zogenaamde sectorbetrokkenheid, (Meyer et al., 1993). Medewerkers geven aan dat zij hun werk graag doen omdat ze een bepaalde toewijding hebben ten aanzien van de zorgsector. Hun hart ligt bij de bewoners. Ze voelen zich betrokken bij de specifieke arbeidsinhoud en hebben een intrinsieke motivatie om zich in te zetten voor de maatschappij (Buelens & Van den Broeck, 2007; Lee et al., 2000; Tummers et al., 2012). De medewerkers ervaren dus een hoge mate van *Public Service Motivation* (Perry & Wise, 1990).

Uit de bevindingen blijkt dat slechts een beperkt deel van de respondenten zich daadwerkelijk affectief betrokken voelt bij de organisatie. Deze groep is loyaal naar de organisatie en kan er zich in een bepaalde mate mee identificeren (Meyer et al., 1993). Opvallend is dat deze groep zich sterker betrokken voelt bij veranderingen in de organisatie, dan de groep waarbij deze affectieve betrokkenheid uit blijft. Dit sluit aan bij wat de onderzoekers McKay et al. (2013, p.37) stellen in hun onderzoek; affectieve betrokkenheid is een belangrijk antecedent is voor de veranderbereid. Hoe meer betrokken bij de organisatie, hoe positiever de attitude tegenover verandering (Iverson, 1996; Guest, 1987; in Vakola et al, 2004, p.163).

De groep die zich affectief betrokken voelt bij de organisatie voelt zich ook sterker betrokken bij het specifieke veranderingsproces richting PG. Zij maken deel uit van werkgroepen voor PG en zetten zich actief in voor de implementatie. Daartegenover staat een groep die zich minder affectief betrokken voelt bij de organisatie, maar een hoog gevoel van sectorbetrokkenheid ervaart. Deze groep is sceptischer ten aanzien van de verandering en het veranderproces. Binnen deze groep bestaan ook meer vragen over de keuzes die zijn gemaakt door het management. Dit sluit aan bij Slocombe en Dougherty (1998). Zij stellen dat een hoge mate van sectorbetrokkenheid tot meer weerstand zou leiden, omdat medewerkers zich verbonden voelen met de werkzaamheden die zij actueel verrichten en een verandering daarin lastig of ongewenst vinden.

De betekenissen die de medewerkers toekennen aan het concept PG lijken eveneens nauw verbonden te zijn met de betrokkenheid van de medewerkers bij de verandering (Homan, 2006; Metselaar et al., 2011). Zo geven de medewerkers die in hoge mate betrokken zijn bij de verandering, door bijvoorbeeld deel uit te maken van de werkgroep voor PG, een andere betekenis aan het concept, dan de medewerkers die in mindere mate betrokken zijn. De betrokken respondenten benaderen het concept op een holistische wijze en beschouwen het als een nieuwe werkwijze en gedachtengoed, welke aansluit bij de veranderende maatschappij. Dit strookt ook met het veranderdoel van het management van Het Laar; de zorg verlenen en ondersteunen vanuit het

gedachtengoed van PG. Hier tegenover staat dat de medewerkers die in minder mate betrokken zijn bij de verandering, het concept praktisch benaderen en het meer zien als een extra cursus of opfrissing. Opvallend is dat de betrokken medewerkers de verandering ook noodzakelijker vinden dan de groep die minder betrokken is.

De mate waarin een medewerker affectief betrokken is bij de organisatie resulteert dus in een hogere mate van betrokkenheid bij de verandering (McKay et al., 2013). Andersom leidt de hoge mate van sectorbetrokkenheid en het uitblijven van affectieve organisatiebetrokkenheid bij een deel van de medewerkers van Het Laar, tot een negatievere attitude ten aanzien van de verandering. Daarnaast hangt de betrokkenheid bij de implementatie van PG ook samen met de betekenissen die de medewerkers toekennen aan deze verandering en hun urgentiebesef met betrekking tot verandering. Deze bevindingen bevestigen de relatie tussen (organisatie)betrokkenheid en de betekenisgeving aan verandering (Homan, 2006; Homan, 2008; Metselaar et al., 2011; Meyer et al., 1993)

5.3 Interactie en attitudes

In het voorafgaande is al aan de orde geweest dat de medewerkers van Het Laar verschillen in hun attitudes ten aanzien van de organisatieverandering richting Positieve Gezondheid. Waar de ene medewerker voorstander is van het concept, is een ander een stuk sceptischer. Iedereen probeert de organisatieverandering een plaats te geven binnen hun eigen referentiekader (Weick, 1995, p.8). Weick (1995) stelt dat betekenisgeving een sociaal proces is waarbij op basis van interactie met anderen een betekenis geconstrueerd wordt. Bij Het Laar is te zien dat deze interactie tussen de medewerkers een belangrijke rol speelt bij de betekenisgeving aan de verandering. Uit de bevindingen blijkt dat de medewerkers veel met en over elkaar spreken in relatie tot de implementatie van het nieuwe concept. Tijdens deze interacties wordt er betekenis gegeven aan het fenomeen van PG en alles wat daarmee samenvalt (Balogun & Johnson, 2005; Weick, 1995). Homan (2008) stelt dat tijdens deze interacties betekeniswolken ontstaan. Betekeniswolken gaan over wat er hangt, leeft en rondgaat in de informele circuits en wandelgangen van de organisatie. Het zijn gedeelde ideeën, gevoelens en gedachten die kennelijk door een groot aantal mensen gedeeld worden. Dit is wat men er écht van vindt.

Personen in de organisatie die negatief staan tegenover veranderingen kunnen een behoorlijke stempel drukken op betekeniswolken. In de bevindingen is besproken dat er medewerkers zijn die het nut niet inzien van de verandering en dit laten blijken in gesprek met hun collega's. Ze nemen andere medewerkers als het ware mee in hun eigen geconstrueerde werkelijkheid. Op deze manier kan de duurzame gedragsverandering die het management voor ogen heeft mislukken. Een duurzame gedragsverandering hangt immers samen met de percepties van medewerkers (Homan, 2006). De bevindingen laten zien dat de negativiteit van collega's door de respondenten wordt gezien als grote belemmering voor een succesvolle implementatie.

Een andere betekeniswolk die aanwezig is onder de medewerkers van Het Laar is die van de werkdruk in relatie met de verandering richting PG. Uit de bevindingen blijkt dat medewerkers vrezen dat het werken volgens PG een enorme extra werkdruk met zich mee gaat brengen. Deze mening wordt kennelijk gedeeld door een groot aantal medewerkers. Het management stelt daarentegen dat de verandering juist een ondersteuning is voor het huidige werk en dat het geen extra werkdruk zou moeten veroorzaken. Uit de bevindingen valt op te maken dat betekenisgeving aan de verandering een sociaal interactieproces is tussen de ontvangers van de verandering (Weick, 1995). Het zijn dus niet de strategie die bepaalt of een verandering succesvol is, maar deze betekenis die medewerkers samen construeren is bepalend voor de uitkomsten van de verandering (Stensaker & Falkenberg, 2007).

5.4 Verleden versus heden

Het verleden speelt een grote rol bij de betekenissen die de medewerkers toekennen aan de implementatie van Positieve Gezondheid in Het Laar. Dat er een relatie tussen is tussen de ervaringen uit het verleden en betekenisgeving aan nieuwe gebeurtenissen, zagen we al in de behandelde wetenschappelijke literatuur. Door verschillende wetenschappers wordt gesteld dat het proces van betekenisgeving een retrospectief proces is, waarin nieuwe beelden worden gecreëerd op basis van gebeurtenissen in het verleden (Homan, 2008; Seligman, 2006; Weick, 2001; Weick et al., 2005). Omwille hiervan zijn de respondenten bevroegd naar hun veranderhistorie. De bevindingen laten zien dat medewerkers gebruik maken van gebeurtenissen die in het verleden hebben plaatsgevonden bij het toekennen aan betekenissen aan huidige of nieuwe gebeurtenissen. Een verrassende bevinding is echter dat de respondenten dit ook ongevraagd doen. Gedurende de gesprekken lijkt het verleden continu aangehaald te worden door respondenten,

Medewerkers verwijzen naar de ervaringen met voorgaande veranderingen in Het Laar als hen wordt gevraagd naar hun opvattingen over de implementatie van PG. Zo geven medewerkers aan bij voorgaande veranderingen te hebben gemerkt dat, wanneer de verandering wordt losgelaten door het management, er snel weer wordt teruggevallen in oude gewoontes. Dit maakt dat de medewerkers sceptisch zijn als het gaat om de slagingskans van PG in de organisatie. Ze stellen dat de kans groot is dat het snel weer 'vergeten' wordt, net als voorgaande veranderingen in Het Laar. Dit werkt demotiverend voor de medewerkers voor het accepteren en uitvoeren van de veranderinitiatieven van het management. Deze bevinding sluit aan bij de onderzoeken van Bordia et al. (2011, p.2) en King en Anderson (In Vakola et al., 2004, p.89) waarin zij stellen dat slecht verandermanagement in het verleden van een organisatie, eveneens nadelige effecten kan hebben op huidige of toekomstige verandertrajecten. Dat het verleden een rol speelt bij de betekenissen die iemand toekent aan een verandering lijkt hier dus bevestigd (Bordia et al., 2011; Boulton et al., 2015; Homan, 2008).

Uit de bevindingen blijkt echter dat niet alleen het gebrekkige verandermanagement in het verleden nadelige effecten heeft op toekomstige veranderinitiatieven (Bordia et al., 2011), maar dat er ook andere processen in het veranderverleden van een organisatie zijn, die een rol spelen bij de betekenisgeving aan een nieuwe verandering. Bij Het Laar spreken de medewerkers bijvoorbeeld over de negatieve collega's die voorgaande veranderinitiatieven in de weg stonden. De medewerkers vrezen dat deze collega's bij de implementatie van PG eveneens een negatieve rol zouden kunnen vervullen. Dit betekent dat medewerkers van Het Laar hun ervaringen met verandertrajecten meenemen bij construeren van betekenissen ten aanzien van de implementatie van PG. Het is dus niet alleen gebrekkig verandermanagement in het verleden dat invloed heeft op het heden, maar er wordt ook een beroep gedaan op andere gebeurtenissen van de veranderhistorie van de organisatie bij het proces van betekenisgeving.

De bevindingen tonen aan dat het verleden van de een belangrijke rol speelt in het geven van betekenissen aan het heden. Bij Het Laar gebruiken de medewerkers hun ervaringen met organisatieverandering bij het construeren van een betekenis ten aanzien van de implementatie van PG. De veranderhistorie is prominent aanwezig in het emergente proces van betekenisgeving aan een nieuwe organisatieverandering. Waar deze relatie in de literatuur slechts met betekenisgeving wordt gelegd, laat dit onderzoek zien dat het verleden duidelijk verband houdt met betekenisgeving aan specifiek organisatieverandering. Deze bevinding bevestigt als het ware aan de stelling van Pettigrew et al. (2001); literatuur over organisatieverandering heeft de neiging om tijd en verleden te negeren bij het voordoen van verandertraject. Dit onderzoek laat des te meer zien dat het verleden niet geneerd kan worden bij het fenomeen van organisatieverandering.

6. Conclusie, aanbevelingen en implicaties

Dit hoofdstuk presenteert de belangrijkste conclusies van dit onderzoek (paragraaf 7.1). Op basis van deze conclusies worden in paragraaf 7.2 aanbevelingen gedaan voor woonzorginstelling Het Laar. In paragraaf 7.3 worden tot slot de implicaties van dit onderzoek besproken. Deze zijn opgedeeld in een reflectie op het onderzoek en suggesties voor vervolgonderzoek.

6.1 Conclusies

Het onderzoeksverslag is begonnen met de aanleiding voor een organisatieverandering in woonzorgorganisatie Het Laar; de veranderende omgeving van de zorgsector. Het Laar probeert op deze veranderingen in te spelen door mee te veranderen met de maatschappij. Verandering is de enige constante in een wereld die continu in beweging is (persoonlijke communicatie, 2018). Dit heeft al geleid tot diverse organisatieveranderingen, waarvan de implementatie van het concept Positieve Gezondheid momenteel gaande is. Het succes van deze

organisatieverandering is afhankelijk van het draagvlak en de beleving van de medewerkers van Het Laar (Balogun & Johnson, 2005). Om inzichten te verwerven in de betekenissen die de medewerkers geven aan de verandering en welke rol de voorgaande veranderingen en betrokkenheid hierbij spelen, stond de volgende onderzoeksvraag centraal in dit verslag:

“Welke betekenissen geven de medewerkers van Het Laar aan de organisatieverandering richting Positieve Gezondheid (PG) en welke rol spelen betrokkenheid en veranderhistorie hierbij?”

Uit de bevindingen blijkt dat er verdeeldheid heerst ten aanzien van de organisatieverandering richting Positieve Gezondheid. Hoewel de medewerkers positief tegenover het nieuwe concept staan, zijn er twijfels over het proces en de wijze waarop het geïmplementeerd wordt in de organisatie. Er zit spanning tussen de intenties en plannen van het management en de betekenisverlening door medewerkers. Een groot gedeelte van de medewerkers vindt dat het proces te abrupt is gestart. Ze voelen zich onvoldoende geïnformeerd en hebben uiteenlopende interpretaties over het concept PG.

Voor een groot deel lijkt de mate van betrokkenheid van de medewerkers ten grondslag te liggen aan deze spanning. Uit de bevindingen komt naar voren dat slechts een klein gedeelte affectief betrokken is bij de organisatie. Deze groep is loyaal naar de organisatie en kan zich er in zekere mate mee identificeren. De rest van de medewerkers is vooral betrokken door de aard van het werk (sectorbetrokkenheid) en vertoont in mindere mate affectieve organisatiebetrokkenheid. De medewerkers die een hoge mate organisatiebetrokkenheid ervaren, zijn nauwer betrokken bij de implementatie richting PG. Dit resulteert in een beter begrip voor de veranderinitiatieven van het management en daarmee ook in draagvlak voor het concept PG. Het grootste gedeelte van de groep ervaart echter het omgekeerde. Men voelt zich onvoldoende betrokken bij de verandering, wat resulteert in onbegrip en kritiek op het management. De bevindingen laten zodoende een relatie tussen betrokkenheid en betekenisgeving aan de verandering zien; hogere mate van betrokkenheid bij de verandering leidt tot beter begrip van, en positievere attitude jegens de verandering.

Verder lijken ook de interacties tussen medewerkers een aanzienlijke rol te spelen in de sceptische houding jegens de verandering. Het construeren van betekenissen is een sociaal proces, waarbij medewerkers samen een beeld creëren over de werkelijkheid van de verandering. Bij Het Laar zijn er medewerkers die negatief spreken over de verandering en daarin hun collega's meenemen. Zij dragen bij aan een negatieve sfeer ten tijde van verandering en vormen in de ogen van de medewerkers een belemmering voor een succesvolle implementatie van het concept.

Tot slot leveren de bevindingen een sterk bewijs dat voorgaande verandertrajecten in Het Laar worden meegenomen bij de constructie van nieuwe betekenissen aan de verandering. Uit de bevindingen blijkt dat nagenoeg alle respondenten sceptisch zijn over de slagingskans van dit verandertraject. Ze refereren hier sterk naar voorgaande veranderprocessen die ze hebben meegemaakt bij Het Laar en benoemen hier aspecten van. Zo volgen veranderingen elkaar te snel op, wordt er geen vervolg gegeven aan verandering en staan negatieve attitudes van collega's een succesvolle verandering in de weg. Er wordt gesteld dat dit mogelijk ook gebeurt bij de verandering richting PG. Het is duidelijk dat de medewerkers een sterk beroep doen op het verleden bij de

beoordeling van nieuwe veranderprocessen. Hiermee levert dit onderzoek een belangrijk bewijs voor de rol van het verleden in relatie tot de betekenisgeving aan organisatieveranderingen.

6.2 Aanbevelingen

Op basis van de belangrijkste bevindingen en de analyse presenteert deze paragraaf een aantal aanbevelingen voor de organisatie en het management van Het Laar.

Aanbeveling 1: Gevoel van betrokkenheid creëren

De medewerkers geven aan dat zij zich onvoldoende betrokken voelen bij verandertrajecten. Dit geldt voor eerdere veranderingen in Het Laar en voor de huidige verandering richting Positieve Gezondheid (PG). Waar het management meent dat het de input van medewerkers in voldoende mate heeft meegenomen bij de ontwikkeling van de veranderinitiatieven en –strategie, zien de medewerkers dit onvoldoende terug bij de implementatie van PG. Uit de bevindingen komt ook naar voren dat er onduidelijkheid heerst over de richting van de verandering en de stappen die het management neemt in de implementatie van PG. Medewerkers geven aan dat zij zich in zekere mate door het management gepasseerd voelen, en dat leidt tot onbegrip en een negatieve attitude ten opzichte van PG. Het management van Het Laar geeft echter wel degelijk aandacht te besteden aan de affectieve betrokkenheid en inzet van medewerkers bij de ontwikkeling van veranderplannen. Zo worden er bijvoorbeeld Laardebatten en congressen georganiseerd en zijn er werkgroepen opgericht in het kader van PG. Toch hebben de medewerkers het gevoel dat er onvoldoende met hun inbreng gebeurt en dat het management te zeer op eigen houtje bepaalt wat er moet gebeuren.

Het is daarom belangrijk om deze onzekerheid onder de medewerkers te verkleinen. Dit begint bij het serieus nemen van de medewerkers in de ervaringen die zij meebrengen en begrip te hebben voor hun referentiekaders. Door na te gaan wat deze ervaringen zijn kan er getracht worden om de huidige verandering beter aan te laten sluiten op de voorgaande verandering. Het verleden kan immers een belangrijke bron vormen voor het motiveren en het succesvol managen van verandering (Suddaby & Foster, 2017). Denk hierbij aan het expliciet inbouwen van reflectiemomenten om ook de medewerkers een stem te geven en hen te horen. Het is belangrijk dat het management continu in contact blijft staan met de werkvloer en informeert wat de medewerkers nodig hebben. Het is voornamelijk dat de verwachtingen hier gemanaged worden en dat er wordt aangegeven dat niet alle suggesties zonder meer overgenomen kunnen worden. Belangrijk is dat de medewerkers wiens ideeën niet worden overgenomen een terugkoppeling krijgen over de reden waarom hun ideeën niet worden meegenomen. Daarnaast is het van belang dat hun stem ook zichtbaar wordt. Informeer daarom de mensen over de zaken die goed gaan, maar zeker ook over de zaken die tegenvallen en vraag naar suggesties ter verbetering. Op deze wijze creëer je openheid en daarmee meer betrokkenheid, wat leidt tot een beter begrip ten aanzien van de verandering (Bordia et al., 2004). Medewerkers van het Laar zullen de

keuzes van het management beter begrijpen wanneer er eerlijk, open en expliciet wordt gecommuniceerd en duidelijk wordt aangegeven waarom bepaalde keuzes worden gemaakt.

Aanbeveling 2: Gevoel van urgentie vestigen

De implementatie van Positieve Gezondheid (PG) in Het Laar betreft niet alleen een organisatieverandering, maar ook een cultuurverandering (persoonlijke communicatie, 12 april 2018). Uit de bevindingen blijkt echter dat de medewerkers de noodzaak en het achterliggende doel zijn van de verandering anders zien. De werksessies van PG worden door velen beschouwd als een cursus, communicatietraining of tool van het management. Echter behelst de verandering meer dan slechts een cursus of een training. De implementatie van PG heeft tot doel om de zorgorganisatie vanuit een ander paradigma zorg en ondersteuning te laten verlenen (Jaarplan, 2017). Dit is een cultuurverandering die niet slechts bereikt wordt door het verzorgen van werksessies. Vanzelfsprekend dragen dit soort sessies bij aan die verandering, echter zal de noodzaak en het achterliggende doel ook moeten worden geleefd. De werkvloer lijkt de complexiteit en de urgentie van deze verandering nog niet in voldoende mate te beseffen. Dit leidt ertoe dat medewerkers niet direct bereid zijn mee te veranderen en dat de verandering hierdoor mogelijk niet het beoogde effect heeft.

Het is dan ook aan te raden om een gedeeld urgentiebesef te creëren. Dit gevoel van urgentie kan worden bereikt door het management door het telkens herhalen van de boodschap en het herhaaldelijk terug laten komen van de verandering. Hierbij is het belangrijk om de noodzaak te benadrukken door bijvoorbeeld het geven van voorbeelden van wat er gebeurt als er niet wordt doorgegaan met PG. De consequenties benoemen. Tevens kan er gebruik worden gemaakt van het feit dat de medewerkers een hoge mate van sectorbetrokkenheid ervaren. Dit houdt in dat ze zich nauw verbonden voelen met het werk en minder betrokkenheid ervaren met de organisatie als geheel. Bij het creëren van een gevoel van urgentie van de verandering zou het verstandig zijn om de nadruk te leggen op wat de verandering betekent voor de patiënt en de zorg. Dit is tenslotte waar de medewerkers zich voor in willen zitten en waar hun hart ligt. Probeer te voorkomen dat de nadruk ligt op de (zoveelste) organisatieverandering, maar straal een boodschap uit, die aanhaakt bij wat medewerkers beweegt: de belang van de patiënt en de gevolgen daarvan voor het primaire proces. Verder komt uit de bevindingen naar voren dat er een kleine groep is die de noodzaak van de verandering duidelijk voor ogen heeft. Het is belangrijk om deze medewerkers op een adequate wijze 'in te zetten' om de boodschap van het management te verspreiden. Zij vormen een leidende coalitie die anderen motiveert bij het ondersteunen van de verandering.

Aanbeveling 3: Follow up geven aan de verandering

Uit de bevindingen blijkt dat de medewerkers bij voorgaande verandering in Het Laar meermaals een *follow up* misten. De verandering werd geïmplementeerd en in veel gevallen vervolgens weer even zo makkelijk

‘vergeten’. Door het uitblijven van een vervolg sijpelde de aandacht voor de verandering weg en werd er weer teruggerepen op de oude gewoontes. Op basis van deze ervaringen met veranderingen gaan de medewerkers er (onbewust) vanuit dat dit mogelijk ook gebeurt met de organisatieverandering richting Positieve Gezondheid. Om een duurzame verandering te bewerkstelligen en het concept succesvol te implementeren, zonder dat de aandacht wegebt, is het verstandig om een expliciete *follow up* te geven aan de verandering.

Mijn aanbeveling is dan ook om te zorgen dat het concept op allerlei verschillende manieren weer terugkomt in de organisatie. Dit moet op een actieve manier gebeuren om ervoor te zorgen dat de aandacht niet afzwakt. Hiervoor zou gebruik kunnen maken van het aanstellen van een kwaliteitsbewaker of, zoals enkele respondenten zelf suggereerden, een aandachtsvelder. Op deze wijze blijft het concept leven en raakt het niet op de achtergrond. PG verwerken in de gestandaardiseerde zorgprocedures is zodoende ook een belangrijke stap in de goede richting.

Aanbeveling 4: Bewustwording van de emergente processen

De wijze waarop de implementatie van het concept van Positieve Gezondheid plaatsvindt in de organisatie kan worden beschouwd als een ingezet lineair proces, met duidelijk vooraf gestelde doelen, een begin en een einde. Dit veranderproces heeft veel weg van een geplande benadering van verandering (Lewin, 1947). Echter valt uit de bevindingen en aanvullende literatuur op te maken dat er ook tal van emergente processen plaatsvinden tijdens veranderprocessen. Dit zijn de niet geplande processen die het oorspronkelijke veranderproces positief of negatief kunnen beïnvloeden (Balogun & Johnson, 2005; Chia, 2014). In het veranderproces van Het Laar lijken dergelijke niet voorziene processen niet te zijn opgenomen in de strategische veranderaanpak. Het management zou er echter wel verstandig aan doen om hier aandacht aan te besteden. Dit kunnen zij doen door vanuit een ander perspectief naar de verandering te kijken.

Heifetz & Linsky (2002) beschrijven dit aan de hand van het balkon en de dansvloer. Zij stellen dat je op het balkon andere patronen ziet, dan op het moment dat je aan het dansen bent. Een veranderaar moet als het ware tussen het balkon en de dansvloer in bewegen om de processen te begrijpen. Op de dansvloer, de werkvloer in dit geval, maak je de processen van dichtbij mee. Op het balkon, vanuit het managementperspectief, zie je het geheel vanaf bovenaf. Het is dan ook aan te raden om je hier tussenin te bewegen en je telkens af te vragen wat er gebeurt. Dus vanuit het managementperspectief het grote geheel bekijken, maar ook zeker inzoomen op de processen op de werkvloer. Het gros van de betekenisgeving vindt immers plaats in het informele discours (Homan, 2006). Het is aan te raden om deelgenoot te worden van de gesprekken die plaatsvinden op dat niveau. Niet eenmalig, maar herhaaldelijk. Een verandering stopt namelijk niet meer vanaf het moment dat de verandering wordt ingezet. Dit sluit dan ook aan bij aanbeveling 3.

6.3 Implicaties

Deze paragraaf geeft een beschrijving van de reflectie op het onderzoek (paragraaf 6.3.1). Deze reflectie bestaat uit een reflectie op de methodologie en een reflectie op de theorie. Tot slot sluit deze paragraaf af enkele suggesties voor vervolg onderzoek (paragraaf 6.3.2).

6.3.1 Reflectie op het onderzoek

Dit onderzoek heb ik uitgevoerd vanuit een interpretatieve onderzoeksbenadering, waarbij ik zelf het onderzoeksinstrument was. Ik heb hiervoor gekozen omdat ik de betekenisgeving van de medewerkers van Het Laar ten aanzien van de verandering richting PG heb proberen te doorgronden. Door te interpreteren heb ik getracht te achterhalen wat mensen bedoelen en welke betekenis ze geven aan, in dit geval, een verandering in hun organisatie. Ik ben op zoek gegaan naar patronen en heb deze aan elkaar gelinkt, waardoor er nieuwe kennis en inzichten zijn gecreëerd. Ik ben mij ervan bewust dat de keuzes die ik heb gemaakt in dit onderzoek en aanpak, zijn beïnvloed door mijn eigen achtergrond, aannames en houding. De keuzes die ik heb gemaakt zijn weloverwogen. Ik licht enkele keuzes kort toe in deze paragraaf en reflecteer hier kritisch op.

6.3.1.1 Reflectie op methodologie

Te beginnen bij de methode van het observeren die ik heb gehanteerd. Ik heb ervoor gekozen om met een open blik te observeren. Dat wil zeggen dat ik vooraf geen categorisering heb gebruikt en dat ik me heb laten verrassen door wat er voorbij is gekomen. Dit had als grote voordeel dat ik zonder specifieke voorkennis kon observeren en daarin niet gestuurd werd. Echter zou ik er in een volgende studie voor kunnen kiezen om wel bepaalde categorieën te gebruiken of om op zoek te gaan naar specifieke situaties. Dit zou mogelijk scherpere en specifiekere bevindingen opleveren in plaats van de veelheid aan bevindingen die het nu op heeft geleverd.

In opvolging van de observaties heb ik semigestructureerde interviews gehouden onder de respondenten. Ik heb voor deze vorm van interviewen gekozen omdat ik graag bepaalde topics aan bod wilde laten komen om deze te toetsen aan de respondenten. Daarnaast boden de topics een houvast waarop ik terug kon grijpen als het gesprek stilviel. Dit heeft waardevolle inzichten opgeleverd voor mijn onderzoek. Echter in sommige gevallen waren de topics ook een obstakel. Doordat ik de topics aan bod wilde laten komen, leverde dit af en toe een onnatuurlijke wending in het gesprek op. Daarnaast merkte ik dat sommige respondenten heel veel te vertellen hadden over een bepaald onderwerp en waren enkele topics overbodig. Met de richtingsvragen die ik had opgesteld werd de toon soms wat formeel. In een volgende studie zou ik er dan ook voor kunnen kiezen om open interviews te houden. Dit kan bijdragen aan een spontaner interview waarbij de afstand tussen mij als onderzoeker en de respondent verkleind wordt. Mogelijk leidt dit tot eerlijkere antwoorden.

Ik heb zoals besproken gekozen voor observaties en semigestructureerde interviews als onderzoeksmethodes. Met deze methodes heb ik veel bruikbare data binnengehaald die ik heb geanalyseerd. In een vervolg studie

zou ik er voor kunnen kiezen om deze methoden aan te vullen om tot een nog scherpere analyse te kunnen komen. Ik zou er bijvoorbeeld voor kunnen kiezen om een focusgroep bij elkaar te laten komen om de analyse te bespreken. Hiermee genereer ik meer diepgang. Namelijk, respondenten die gezamenlijk betekenis geven aan de data. Deze extra toetsing zou een mooie aanvulling zijn geweest op het onderzoek.

6.3.1.2 Reflectie op het literatuuronderzoek

Het literatuuronderzoek is een lastig proces geweest voor mij als onderzoeker. Ik werd in eerste instantie overspoeld door de veelheid aan informatie en literatuur die er beschikbaar was over betekenisgeving, organisatieveranderingen, betrokkenheid en veranderhistorie. Ik vond het moeilijk om keuzes te maken in de literatuur die ik op zou nemen in mijn onderzoek. Op basis van de observaties en het bestuderen van de literatuur ben ik toch tot een conceptueel kader kunnen komen waarin betekenisgeving, betrokkenheid en veranderhistorie een belangrijke plek hebben gekregen. Dit conceptuele kader was de fundering voor mijn topics voor de interviews. Echter miste het conceptuele kader soms wat diepgang waardoor ik op enkele momenten niet goed genoeg door heb kunnen vragen op bepaalde onderwerpen. In een vervolgstudie zou ik dan ook zorgen voor een scherpere afbakening van de thema's in het conceptuele kader om tot concretere topics te komen voor de interviews.

Na de afname van de interviews onder de respondenten, ben ik mijn theoretische kader verder uit gaan werken. Hiervoor gold hetzelfde als wat ik eerder benoemde: de veelheid aan literatuur. Ik heb geprobeerd om de relevante onderwerpen verder uit te werken en te bespreken in het theoretische kader. Ik ben tevreden over de keuzes die ik heb gemaakt in de literatuur. Met name het bestuderen van Homan (2006; 2008) heeft waardevolle inzichten opgeleverd als het gaat over de betekenisgeving aan een organisatieverandering. Deze auteur heeft dan ook een belangrijke plek gekregen in mijn onderzoek. Echter ligt de focus op het bespreken van de literatuur en de verschillende auteurs. Dit is ten koste gegaan van mijn eigen geluid als onderzoeker. In een nieuwe studie zou ik zeker voor een persoonlijker *touch* kiezen. Hierdoor krijgt het onderzoek niet alleen een authentiek karakter, maar sluit het onderzoek ook beter aan bij de wetenschappelijke onderzoeksbenadering die ik heb gehanteerd; de interpretatieve benadering.

6.3.2 Suggesties vervolgonderzoek

In deze paragraaf worden enkele suggesties voor gedaan voor vervolgonderzoek. Zo is in deze studie de organisatieverandering van Het Laar gebruikt als casestudy naar de betekenisgeving van medewerkers en de factoren die dit beïnvloeden. Dit houdt in dat er geen vergelijking is gemaakt met andere gelijksoortige organisaties. Hiermee is dus niet onderzocht of de organisatieontwikkeling en het betekenisgevingsproces bij Het Laar uniek is. Interessant zou zijn om bij een vervolgonderzoek meer organisaties te betrekken en een vergelijking te maken tussen deze organisaties. Er zou ook kunnen worden gekeken naar de sectoren waarin de organisaties werkzaam zijn, bijvoorbeeld het verschil tussen de publieke en private sector.

Ook binnen dit onderzoek zou een vergelijking gemaakt kunnen worden. Het kan waardevol zijn om te onderzoeken of er een verschil zit in de manier waarop medewerkers van verschillende afdelingen of teams betekenisgeven aan een organisatieverandering. In dit onderzoek is hierin geen vergelijking gemaakt. Tevens zou er in een vervolgstudie nog gekeken kunnen worden naar de verschillende niveaus van de medewerkers. Bij de selectie van de respondenten is daar geen rekening mee gehouden, maar gedurende de interviews merkte ik wel een verschil in de kwaliteit van de antwoorden. Zo had ik het idee dat antwoordden van de hoger opgeleide respondenten uitvoeriger waren dan de medewerkers van een lager niveau. Echter heb ik hier geen onderzoek naar gedaan en kan daar niks concreets over worden gezegd. Een mogelijk vervolgonderzoek kan hier uitkomst in bieden.

Tot slot heeft deze studie een verband laten zien tussen het (verander)verleden van medewerkers en de betekenisgeving aan organisatieverandering. Deze relatie is in de wetenschappelijke literatuur vaak onderbelicht gebleven. Omwille hiervan zou het boeiend zijn om deze relatie nog duidelijker naar voren te brengen en te ondersteunen met vervolgonderzoek. Bijvoorbeeld door dit verband te toetsen in andere (zorg)instellingen of zelfs in de andere sectoren.

7. Referenties

7.1 Literatuur

- Balogun, J. & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, 26(11), 1573-1601.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Amsterdam: Boom
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of business and psychology*, 18(4), 507-532.
- Boonstra, J. (1992). *Integrale organisatieontwikkeling*. Vormgeven aan fundamentele veranderingsprocessen. Utrecht: Uitgeverij Lemma B.V.
- Bordia, P., Restubog, S. L. D., Jimmieson, N. L., & Irmer, B. E. (2011). Haunted by the past: Effects of poor change management history on employee attitudes and turnover. *Group & Organization Management*, 36(2), 191-222.
- Boulton, J. G., Allen, P. M., & Bowman, C. (2015). *Embracing complexity: Strategic perspectives for an age of turbulence*. OUP Oxford.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*. Oxford university press.
- Buelens, M., & Van den Broeck, H. (2007). An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public administration review*, 67(1), 65-74.
- Chia, R. (1999). A 'Rhizomic' Model of Organizational Change and Transformation: Perspective from a Metaphysics of Change. *Britisch Journal of Management*, 10(3), 207- 227.
- Chia, R. (2014). Reflections: In praise of silent transformation—allowing change through 'letting happen'. *Journal of Change Management*, 14(1), 8-27.
- Daly, F., Teague, P., & Kitchen, P. (2003). Exploring the role of internal communication during organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(3), 153-162.
- De Jong, J. (2015). *Zelf organiseren... dat is Leuker Werken! Hoe realiseren we zelforganiserende teams en decentraal management*.

Grievies, J. (2010). *Organizational change: Themes and issues*. Oxford University Press.

Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2002). Leadership on the line.

Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of applied psychology, 87*(3), 474.

Lyons, S.T., Duxbury, L.E. & C.A. Higgins (2006). A Comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector, and Parapublic Sector Employees, *Public Administration Review. 66*(4). 605–618.

Huber, M. (2014). Towards a new, dynamic concept of Health. *Its operationalisation and use in*.

Huber, M., Knottnerus, J. A., Green, L., van der Horst, H., Jadad, A. R., Kromhout, D., ... & Schnabel, P. (2011). How should we define health?. *BMJ: British Medical Journal (Online), 343*.

Huber, M., van Vliet, M., Giezenberg, M., Winkens, B., Heerkens, Y., Dagnelie, P. C., & Knottnerus, J. A. (2016). Towards a 'patient-centred' operationalisation of the new dynamic concept of health: a mixed methods study. *BMJ open, 6*(1), e010091.

Homan, T. (2006). *Organisatiedynamica*. Den Haag: SDU.

Homan, T. (2008). *De binnenkant van organisatieverandering*. Kluwer.

Jian, G. (2007). Unpacking unintended consequences in planned organizational change: A process model. *Management Communication Quarterly, 21*(1), 5-28.

Korzilius, H. (2000). *De kern van survey-onderzoek*. Uitgeverij Van Gorcum.

Kunda, G. (2009). *Engineering culture: Control and commitment in a high-tech corporation*. Temple University Press.

Lee, K., Carswell, J. J., & Allen, N. J. (2000). A meta-analytic review of occupational commitment: relations with person-and work-related variables. *Journal of applied psychology, 85*(5), 799.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human relations, 1*(1), 5-41.

- MacKay, R. B., & Chia, R. (2013). Choice, chance, and unintended consequences in strategic change: A process understanding of the rise and fall of NorthCo Automotive. *Academy of Management Journal*, 56(1), 208-230.
- Maxwell, J. A. (1996). *Qualitative research design: An interactive approach*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- McKay, K., Kuntz, J. R., & Näswall, K. (2013). The effect of affective commitment, communication and participation on resistance to change: The role of change readiness. *New Zealand Journal of Psychology (Online)*, 42(2), 29.
- Metselaar, E., Cozijnsen, A., Delft, van, P. (2011). *Van weerstand naar veranderbereidheid*. Holland Business Publications.
- Meyer J. P., Allen N. J., & Smith C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*. 78(4), 538-551.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Nasim, S. & S. Sushil (2011) Revisiting organizational change: exploring the paradox of managing continuity and change, *Journal of Change Management*, 11(2), 185-206.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of management journal*, 44(4), 697-713.
- Slocombe, T. E., & Dougherty, T. W. (1998). Dissecting organizational commitment and its relationship with employee behavior. *Journal of Business and psychology*, 12(4), 469-491.
- Stensaker, I., & Falkenberg, J. (2007). Making sense of different responses to corporate change. *Human Relations*, 60(1), 137-177.
- Suddaby, R., & Foster, W. M. (2017). History and organizational change.
- Thurlow, A., & Mills, J. H. (2015). Telling tales out of school: Sensemaking and narratives of legitimacy in an organizational change process. *Scandinavian Journal of Management*, 31(2), 246-254.

- Vakola, M., Tsaousis, I., & Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change. *Journal of managerial psychology*, 19(2), 88-110.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, 50(1), 361-386.
- Weick, K.E. (1995). Sensemaking in organizations. (3rd edition). Sage.
- Weick, K.E. (2001). Making sense of the organization. Malden: Blackwell
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409-421.

7.2 Overige referenties

- Doekhie, D., De Veer, A., Rademaker, J., Schellevis, F., Francke, A. (2014). De ouderen van de toekomst. *NIVEL*. Geraadpleegd van <https://www.nivel.nl/sites/default/files/bestanden/Overzichtstudie-ouderen-van-de-toekomst.pdf>
- Het Laar. (2017). Meerjarenbeleid 2018 – 2020. Meerjarenbeleid. Tilburg: Auteur.
- Het Laar. (2017). Positieve Gezondheid. Transformatieprogramma 2017. Utrecht: Driesen & Huber
- Het Laar. (2018). Geraadpleegd van <http://www.hetlaar.nl/over-het-laar/>
- Institute for Positive Health. (2018). Geraadpleegd van <https://iph.nl/>
- Nationaal Ouderenfonds. (2018). Feiten en cijfers. Geraadpleegd van <https://www.ouderenfonds.nl/onze-organisatie/feiten-en-cijfers/>
- Nationale Zorggids. (2017). Geraadpleegd van <https://www.nationalezorggids.nl/ouderenzorg/nieuws/40742-vergrijzing-en-stijgende-levensverwachting-vragen-om-zorginnovatie.html>
- Oosterom, R., Visser, M. (2017, 20 november). Personeelstekort in de zorg is in een jaar tijd bijna verdubbeld. *Trouw*. Geraadpleegd van <https://www.trouw.nl/samenleving/personeelstekort-in-de-zorg-is-in-een-jaar-tijd-bijna-verdubbeld~ab646e3c/>

Planbureau voor de Leefomgeving. (2013). *Vergrijzing en ruimte*. Geraadpleegd van <http://www.pbl.nl/publicaties/vergrijzing-en-ruimte>

Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu. (2013). Meer zelfredzaamheid met betere gezondheidsvaardigheden. Geraadpleegd van https://www.rivm.nl/Documenten_en_publicaties/Algemeen_Actueel/Nieuwsberichten/2015/Meer_zelfredzaamheid_met_betere_gezondheidsvaardigheden

Volkskrant. (2018, 12 maart). Zorg zoekt meer handen aan bed: 'Tekort aan personeel neemt komende tijd toe'. Geraadpleegd van <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/zorg-zoekt-meer-handen-aan-bed-tekort-aan-personeel-neemt-komende-tijd-toe-%7Eb0f8070f/>

World Health Organisation. (2018). *Constitution of the World Health Organization*. Geraadpleegd van <http://www.who.int/about/mission/en/>

Zorg+Welzijn. (2018). Personeelstekorten in de zorg leiden tot problemen maar bieden ook kansen. Geraadpleegd van <https://www.zorgwelzijn.nl/personeelstekorten-in-de-zorg-leiden-tot-problemen-maar-bieden-ook-kansen/>

8. Bijlagen

8.1 Topiclist

Algemeen	Wie ben je?
	Wat is je functie?
	Hoe is het om bij Het Laar te werken? (Organisatie / werk) Tevreden?
	Hoe zou je Het Laar omschrijven? (Kracht van de organisatie) Voel jij je verbonden met de organisatie? (Welke manier)
Organisatieverandering (PG)	Hoe ervaar je de verandering richting positieve gezondheid? Wat krijg je daarvan mee?
	Wat houdt PG in volgens jou?
	Hoe kijk je aan tegen het concept? (Eerste ervaringen)
	Hoe nodig acht jij het dat deze verandering plaatsvindt? (Urgentiebesef)
	Heb je een beeld bij wat PG voor jezelf betekent? (Verwachtingen, gevolgen voor werk, kwaliteit van uw werk, beïnvloedt het alledaags werk) En voor de oudjes?
Ervaring organisatieverandering	Heb je ervaring met eerdere organisatieveranderingen? (Ervaringen en rol tijdens verandering, voorbeelden) Positief en negatieve ervaringen.
	Wat zou volgens jou een reden kunnen zijn voor het mislukken van de organisatieverandering? (Contextuele oorzaken?) En wat heeft dat voor gevolgen?
	Hoe kijk je aan tegen het proces en de wijze waarop de communicatie over de verandering wordt ingezet? (Geplande verandering)
Betrokkenheid	In welke mate voel jij je betrokken bij de implementatie van Positieve gezondheid? (De rol tijdens de verandering → voorstander, tegenstander, meegaand, voorloper, bedenker)
	In welke mate voel jij je betrokken bij de organisatie? Wat bindt jou?
	Hoe denk je dat jouw collega's aankijken tegen deze verandering? Waar blijkt dat uit?
	Hoe zou jij bij kunnen dragen aan de verandering?
	Ben je bereid tijd vrij te maken voor de organisatieverandering?
Afsluitend	Als ik hier over 5 jaar terugkom, wat tref ik hier dan aan in Het Laar? (kijkend naar PG)
	Nog zaken die je kwijt wil omtrent de organisatie en de organisatieverandering?

8.2 E-mail respondentent

Beste

In het kader van mijn afstuderen voor de master 'Organisaties, Verandering en Management' (Universiteit Utrecht) doe ik een onderzoek bij Het Laar. Mijn onderzoek gaat kort gezegd over de veranderingen die spelen binnen Het Laar.

Je hebt mij al gezien tijdens de observaties die ik heb gedaan bij de werksessies van Positieve Gezondheid. Na de observaties heb je aangegeven dat ik je mag interviewen voor mijn onderzoek. Hartelijk dank daarvoor.

Alle informatie die ik verzamel wordt anoniem verwerkt in het onderzoek en het uitgewerkte interview zal ik naar jou terugsturen voor inzage en controle. Ik verwacht dat de interviews ongeveer 30-45 minuten duren. Het eindrapport zal naar alle waarschijnlijkheid eind juli 2018 worden opgeleverd.

Onderaan deze mail staat een bestand met de beschikbare data en tijden. Groen betekent 'bezet' en geel betekent 'vrij'. Graag ontvang ik per mail of via een Whatsapp (06-29061696) een datum en tijd die nog vrij is en waarop jij beschikbaar bent. Voor wat betreft de locatie; we zoeken samen een rustige plek in Het Laar die voor jou plezierig is. Je hoeft je niet voor te bereiden op het interview en werkervaring is niet relevant.

Ik kijk er naar uit om je te spreken!

Met vriendelijke groet,

Victor Dieteren

E-mail: vhdieteren@gmail.com

Telefoon: 06-29061696

Link naar beschikbaarheid

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1e5pqvKyUUgt-TAbWKpVR8nNxQhHz3FoPRjZWrqRzgvs/edit?usp=sharing>

8.3 Codering (schematische weergave)

Uiteindelijke Codering interviews Het Laar

Deel A Algemeen

1. Functie
2. Werkervaring
3. Context

Deel B Het Laar

4. Betekenisgeving en betrokkenheid bij Het Laar
5. Kenmerken van Het Laar
 - 5.1 Positief
 - 5.2 Negatief
 - 5.3 Algemeen
6. Verandergeschiedenis van Het Laar

Deel C Positieve Gezondheid (PG)

7. Opvattingen, opbrengsten en verwachtingen over het concept PG (inhoudelijk)
8. Veranderproces PG (procesmatig)
 - 8.1 Positief (wat draagt positief bij?)
 - 8.2 Negatief (wat draagt niet bij)
 - 8.3 Algemeen
 - 8.4. Randvoorwaarden (wat zou moeten / wat nodig is)
9. Eigen rol en betrokkenheid bij het proces van PG