

2010

kwantitatief onderzoek naar de betekenis van medewerkers

Dorien Huininga

[ZORG (EN) IN EN BIJ VERANDERING]

Een kwalitatief onderzoek naar de betekenis van medewerkers in een Zorginstelling.

Student: Dorien Huininga

Studentnummer: 3065561

Universiteit Utrecht

Bestuurs- en Organisationswetenschappen

Organisatie, Verandering en Management

Begeleider: Michel van Slobbe

Voorwoord

Na vijf jaar studeren is het dan zover, mijn slotstuk ter afronding van de master *Organisatie, Verandering en Management* aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap, is geschreven. Deze scriptie symboliseert, zonder het zwaarder te maken dan het in feite is, een einde aan het relatief zorgeloze tijdperk, genaamd studententijd. Een nieuwe periode breekt aan met nieuwe kansen, ambities en treinkaartjes die ik moet betalen. Dat ik hier nu sta met de kennis die ik bezit is te danken aan de docenten, studenten en mogelijkheden tot ontwikkeling op en bij de USBO. Het was een plezierige tijd waar ik op terug kijk en waardoor ik nu vol vertrouwen de toekomst tegemoet zie.

Voor U ligt een scriptie die niet af zou zijn zonder enkele dankwoorden uit te spreken richting de mensen die mij hebben geholpen dit tot een goed resultaat te brengen.

Allereerst wil ik Organisatie X, met name De directeur, bedanken voor de mogelijkheid die mij geboden is dit onderzoek uit te voeren. Daarnaast wil ik mijn complimenten en dank uitspreken naar het team van managementassistenten bij Organisatie X. Bedankt voor de koffie/thee en belangstelling! Ook wil ik Martin van Veen, bedanken voor het begeleiden van mijn scriptie vanuit de organisatie. Uiteraard gaat mijn dank ook uit naar de respondenten, zonder hen was dit onderzoek nooit tot stand gekomen.

Dat mijn scriptie niet zomaar ontstond, kan Michel van Slobbe beamen. Ik wil hem bedanken voor de interesse, de feedback en de rust die hij had om te luisteren naar mijn soms wat warrige verhalen. Verder wil ik ook mijn focusgroep bestaande uit Eveline van den Berg, Trude Vredeveld en Annelies Heinen bedanken. Hoewel onze bijeenkomsten in mindere mate gericht waren op de vorm van de scriptie hebben wij veel kunnen lachen om en over het proces en de frustratie die hierbij kwam kijken. Jullie verhalen en belangstelling waren een ontlading en werkten stimulerend en motiverend.

Tot slot wil ik mijn ouders, mijn broers en mijn vriendinnen bedanken voor de belangstelling en tijd om te luisteren naar mijn lange, vaak onsamenhangende, monologen. Hierbij wil ik in het bijzonder mijn dank uitspreken naar mijn moeder, die op haar spaarzame vrije dagen de moeite heeft genomen mijn scriptie door te nemen op grammatica.

Rest mij nog de lezers van dit onderzoek, veel leesplezier te wensen.

Dorien Huininga,

Zuidlaren, 22 augustus 2010

Samenvatting

Zorginstellingen reageren op de tendensen in de omgeving; zij dienen zich aan te passen aan veranderingen in de omgeving zoals o.a. een terugtrekkende overheid en de veranderende consument. Zorginstellingen spelen hier op in door de organisatievoering op verschillende wijzen in te vullen. In dit onderzoek neemt een transmurale zorginstelling met de plannen voor een verzelfstandiging een centrale rol in.

Deze verzelfstandiging is aan te merken als een geplande organisatieverandering. In de organisatieveranderingsliteratuur overheersen twee visies: Plannend (theory E) en Emergent (Theory O) change. Hoewel deze visies in de literatuur een spanningsveld symboliseren, wordt in de praktijk van dit onderzoek een spanningsveld ondervonden dat gekenmerkt wordt door geplande verandering enerzijds en betekenisgeving anderzijds. Geplande organisatieverandering veronderstelt een relatief voorspelbare en maakbare toekomst. Daarentegen is betekenisgeving een continu proces waarbinnen mensen actief, helemaal ten tijde van veranderingen, betekenissen produceren. Betekenisgeving is als het ware een proces waarmee mensen –bewust en/of onbewust – betekenissen construeren die helpen een coherent begrip van de wereld te krijgen en een basis leggen voor handelen. Doordat veranderingen de continuïteit verstoren, wordt het proces van betekenisgeving geactiveerd. Het gevolg hiervan is dat de betrokkenen hun betekenissen herzien wat leidt tot andere beelden, ervaringen en gedragingen, wat vervolgens wijzigingen aanbrengt in de situatie –en ook de geplande toekomst en verandering. De toekomst en uitvoering van plannen zijn dus in grote mate afhankelijk van de geproduceerde betekenissen van de betrokkenen.

Organisatieveranderingen falen vaker dan dat ze succesvol zijn. Zo wijst onderzoek uit dat slechts 30 procent van organisatieveranderingen succesvol zijn en de zorgsector is hierop geen uitzondering. Het falen wordt vanuit de literatuur (vaak) geweten aan het onvoldoende betrekken van de medewerkers. Veranderingsideeën moeten, willen ze succesvol zijn, voldoende draagvlak hebben in de organisatie. Dit maakt het perspectief van de medewerkers op de verandering van belang voor de slagingskansen van de organisatie(verandering). Om deze reden is dit kwalitatief onderzoek uitgevoerd, zodat de betekenissen van medewerkers zichtbaar gemaakt worden. In dit onderzoek komen de betekenissen die medewerkers verlenen aan hun werk en hun organisatie in het licht van de verzelfstandiging, aan bod:

De betekenissen, gedestilleerd uit de interviews met verschillende medewerkers, aan *hun* werk, zijn te verdelen in zes thema's: *Werkuitdaging door inzetten van persoonlijke kwaliteit; Mogelijkheden tot persoonlijke ontwikkeling; Communicatie vanuit het management; Het toekomstbeeld; Sociale relaties en Bewegingsruimte.*

De betekenissen die de medewerkers aan *hun* organisatie gaven, zijn in een viertal thema's te onderscheiden: *Fysieke afstand tussen de medewerkers en het management; De profilering van de organisatie; De deskundigheid en expertise van de organisatie en De wijze waarop medewerkers bij de organisatie terecht gekomen zijn.*

De betekenissen die werden verleend aan de verzelfstandiging zijn onder te verdelen in *baangarantie, contradicterende verwachtingen, mate van betrokkenheid en verandering aard van de zorg.* Deze vier thema's zijn te herleiden naar één omvattend thema namelijk, onzekerheid. Deze conclusie strookt met de conclusies van verscheidene auteurs (o.a. Weick,1995; Homan, 2005; Zomer, 2009; Cuyvers, 2002).

Onzekerheid valt te reduceren door duidelijke en directe communicatie. In perioden van verandering, neemt de behoefte aan goede communicatie met andere organisatieleden toe. Zo wordt in dit onderzoek

ook zichtbaar dat veel thema's samen hangen met communicatie; *De betrokkenheid bij de verzelfstandiging, de fysieke afstand tussen het management en de medewerkers, communicatie met het management, onzekerheid en de sociale relatie met collegae*. Dat communicatie een belangrijke rol speelt in de betekenisgeving van medewerkers wordt ondersteund door zowel theorie als de data uit dit onderzoek.

Het belang van communicatie bij organisatieveranderingen, maakt de bovengenoemde thema's aandachtspunten. De gepercipieerde fysieke afstand moet gevoelsmatig afgebroken worden, om de onzekerheid bij de medewerkers te reduceren. De fysieke afstand kan aangewezen worden voor andere thema's die kritisch benaderd werden zoals de aansluiting tussen plan en praktijk en de betrokkenheid bij de implementatiefase. Communicatie is ten tijde van veranderingen essentieel om de onzekerheid en ambiguïteit die daarbij ontstaat te reduceren, omdat zoals Cuyvers (2002, 46) het verwoordt: *“De achillespees van elke ingrijpende organisatieverandering is de communicatie tussen leiding en medewerkers”*.

Inhoudsopgave

Inleiding	2-11	
1.1 Aanleiding en relevantie	2	
1.2 Probleemstelling	3	
1.2.1. Zorginstelling Organisatie X		4
1.3. Vraagstelling	5	
1.3.1. Betekenisgeving	5	
1.3.2. Organisatieverandering	6	
1.3.3. Identiteit	7	
1.3.4. Het spanningsveld van dit onderzoek	8	
1.3.5. Deelvragen	9	
1.4. Doelstelling	9	
1.5. Leeswijzer	10	
Methoden & Methodologie	12- 22	
2.1. Sociaal interpretatieve benadering	12	
2.2. Kwalitatief onderzoek	12	
2.3. Betekenisgeving	12	
2.4. Onderzoeksmethoden	15	
2.5. Kwaliteit onderzoek	20	
Beschrijving van de verandering	23-28	
3.1. De verzelfstandiging	23	
3.2. Theorie E & Theorie O	25	
3.3. “Binnen de organisatie merk je de onrust”	27	
3.4. Tot slot	28	
De betekenis die medewerkers verlenen aan hun werk	29-39	
4.1. “Ik zou niet zonder werk willen en kunnen”	29	
4.2. Intrinsieke oriëntatie	29	
4.2.1. “Werk is voor mij gewoon heel belangrijk”	29	
4.2.2. “De vraag is, of dit uitdagend genoeg blijft”	30	
4.3. Extrinsieke oriëntatie	31	
4.3.1. “De ideeën op het managementniveau sluiten niet altijd aan op de praktijk”	31	
4.3.2. “Het is net als een schip bouwen, weet je dan Waaraan je begint?”	33	
4.4. Carrière oriëntatie	34	
4.4.1. “Een grote factor “zelf””	34	
4.5. Sociale oriëntatie	35	
4.5.1. Over collegae: “De basis waarop je kan terugvallen”	35	
4.5.2. “Communicatie met het management is heel belangrijk”	37	
4.6. Gemak oriëntatie	37	
4.6.1. “Veel bewegingsruimte”	38	
4.7. Tot slot	39	
De Betekenis die medewerkers geven aan Organisatie X		40-52
5.1. Organisatiegrenzen	40	

5.2. Organisatie-identiteit	41	
5.2.1. Identificatie	43	
5.3. Kenmerken organisatie-identiteit	43	
5.3.1. "Het ivoren torentje"	43	
5.3.2. "Als ik alleen een brief stuur doe ik het onder Organisatie X"	46	
5.3.3. "Organisatie X kan een voorbeeld zijn voor andere Organisaties"	47	
5.4. De weg naar Organisatie X toe		49
5.5. Tot slot	51	
 De thema's in het licht van de verzelfstandiging	53-61	
6.1. Organisatieverandering: Planned or Emergent?	53	
6.2. Het Schip of de rubberen boot?	54	
6.3. Duwende en trekkende krachten	54	
6.4. Wat doet organisatieverandering met medewerkers?	55	
6.5. De thema's	56	
6.5.1. De invloed van de verzelfstandiging: enkel in Toekomstige tijd?	58	
6.6. Communicatie: De sleutel tot verandering?	58	
6.7. Organisatieverandering= gedragsverandering	60	
6.8. Tot slot	61	
 Conclusie	62-65	
7.1. Context onderzoek: Theorie E & Theorie O bij Organisatie X		62
7.2. Thema's binnen betekenisgeving aan werk	62	
7.3. Thema's binnen betekenisgeving aan de organisatie	63	
7.4. De thema's in het licht van de verzelfstandiging	64	
7.5. Context onderzoek: Geplande verandering versus Betekenisgeving	64	
 Aanbeveling	66-68	
 Discussie	69-70	
 Geraadpleegde literatuur	71-73	

Inleiding

De rol van de overheid is veranderd in de afgelopen decennia. Verschuivingen van en tussen overheid, markt en samenleving zijn zichtbaar. Deze verschuivingen zijn het gevolg van een meer terugtrekkende overheid. Gegeven een terugtrekkende overheid ontstaan verschuivingen in verantwoordelijkheden, zo heeft de marktwerking zijn intrede gedaan bij o.a. de Nederlandse Spoorwegen, Schiphol en TNT post. Ook binnen de zorgsector zijn dergelijke tendensen waarneembaar. De hedendaagse politiek discussieert over de voor- en nadelen van marktwerking in de zorg. Enerzijds wordt gepretendeerd dat marktwerking leidt tot goedkopere en kwalitatief betere zorg en anderzijds wordt gevreesd voor ongewenste maatschappelijke uitkomsten zoals ontoereikende collectieve voorzieningen (Grit, 2005, 22-23). De zorg is een moeilijk domein voor marktwerking wegens de ethische waarde en verantwoordelijkheid die zorg draagt. De trend is dat een deel van de taken van de overheid overgeheveld worden naar het domein van de zorg. Veranderingen in deze zin worden vaak aangeduid als ‘deregulering’ en ‘verzelfstandiging’ (Grit, 2005, 21). Toch zal binnen de zorg geen volledige privatisering plaatsvinden, eerder een gereguleerde vorm. Dit heeft alles te maken met een zorgmarkt die onvolkomenheden kent als gebrekkige prijsvorming en te weinig concurrentie, wat kan resulteren in ongewenste sociale uitkomsten (Gritt, 2005, 21-24). Het toelaten van (vormen van) marktwerking binnen de zorg heeft consequenties voor de zorgvrager, maar hoe staat de zorgverlener in deze verandering? Dit onderzoek zal zich toespitsen op wat de (gereguleerde) marktwerking betekent voor medewerkers van een zorginstelling. Om dit onderzoek uitvoerbaar te maken, zal ik een casus introduceren. De casus die in dit onderzoek centraal staat is een transmurale zorginstelling genaamd Organisatie X en deze casus zal later in dit hoofdstuk toegelicht worden.

Dit hoofdstuk is ingericht om u, de lezer, te vertellen wat u kunt en mag verwachten in het verdere onderzoeksrapport. In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk zal de aanleiding voor en de relevantie van dit onderzoek aan bod komen. Vervolgens komen in de paragraaf ‘probleemstelling’, de casus Organisatie X, de vraagstelling, de deelvragen en de centrale concepten van dit onderzoek, als ‘betekenisgeving’, ‘organisatieverandering’ en ‘identiteit’ aan bod. In de derde paragraaf ga ik in op het doel van dit onderzoek. Ik sluit af met de leeswijzer van het verdere onderzoeksrapport.

1.1 Aanleiding en relevantie

Organisaties slagen nog onvoldoende in organisatieverandering. Onderzoek in 1996 liet zien dat slechts 30% van de organisatieveranderingen succesvol waren (Kotter, 1996 in: Aiken e.a., 2009). Onderzoek in 2008 wees uit dat twee van de drie organisaties falen in het succesvol veranderen van de organisaties (McKinsey in: Aiken e.a., 2009). Bennebroek Gravenhorst (2002) stelt dat dit samen hangt met de manier waarop veranderingen tot stand komen; Medewerkers worden tijdens het proces van organisatieverandering (vaak) onvoldoende betrokken. Dit belemmert het uiteindelijke veranderingsproces. Het niet slagen van veranderingen is meestal niet gelegen in een ontoereikend ontwerp of idee, maar verhoudt zich vaak tot de betekenissen die gegeven worden aan de veranderingsideeën. Mensen beschikken over een beperkt verandervermogen en hebben hierom moeite om te breken met de geïnternaliseerde oude structuren, waarden en normen (Weick in:

Zomer, 2009, 40). Mensen geven betekenis aan een nieuwe situatie aan de hand van elementen die zij uit de oude situatie geïnternaliseerd hebben. Op deze manier wordt een individuele werkelijkheid geconstrueerd. Doordat iedereen een persoonlijk referentiekader heeft –bestaande uit ervaringen en betekenissen uit het verleden –bestaan verschillende realiteitsbeelden, de zogenaamde ‘multiple realities’ (Weick, 2001, 386).

Organisatieveranderingen laten zich door ‘multiple realities’ op verschillende wijzen vertalen. Organisatieveranderingen die geen aandacht besteden aan de diversiteit in interpretaties en belevenissen, zijn gedoemd te mislukken (Lieskamp, 2009, 4; Poorthuis, 2006, 19). Aiken en Keller (2009) leggen het uit als: *“Most change programs fail, but the odds of success can be greatly improved by taking into account these counterintuitive insights about how employees interpret their environment and choose to act.”*

De inleiding liet zien dat “het domein zorg” in beweging is. De terugtrekkende overheid zorgt voor andere verantwoordelijkheden bij zorginstellingen. De wens vanuit de overheid is dat zorginstellingen zich niet enkel meer opstellen als uitvoerder van overheidsbeleid (Grit e.a., 2005, 5). Hierdoor ontstaat meer bewegingsruimte voor de zorgbestuurders om eigen beleid in te vullen. Daarbij dienen de zorginstellingen rekening te houden met een verandering aan de vraagzijde. In de Volkskrant beschrijft Jet Bruinsma (2000) in het artikel “Consument verandert de zorg grondig” ook de ontwikkelingen omtrent de steeds mondiger wordende consument; De consument wordt steeds kritischer en heeft duidelijke wensen. Zij willen de zorgaanbieder op persoonlijke gronden zelf kunnen kiezen. De omgeving waarin zorginstellingen opereren is complexer en dynamischer dan ooit te voren (Gritt e.a., 2005, 5-6). Als reactie richten verschillende zorginstellingen de organisatie anders in. Zorginstellingen gaan fuseren, specialiseren en verzelfstandigen. Organisatieveranderingen binnen de zorgsector lijken dezelfde knelpunten te ondervinden als andere sectoren. Zo spreekt ook uit het volgende voorbeeld, van RTV Utrecht van 8 maart, 2010:

“Medewerkers van verslavingsinstelling Centrum Maliebaan in Utrecht zien niets in een fusie met Altrecht, een instelling voor geestelijke gezondheidszorg. (...) Volgens de ondernemingsraad van Centrum Maliebaan is totaal niet duidelijk waarom er gefuseerd moet worden en zijn de medewerkers massaal tegen. Verder zouden managers en beleidspsychiaters een spreekverbod hebben. De ondernemingsraad van Centrum Maliebaan stelt nu een officieel beroep in tegen het fusiebesluit bij de Ondernemingskamer in Amsterdam. “ (RTV Utrecht, maart 2010).

Zoals eerder opgemerkt spelen medewerkers een belangrijke rol in het falen of slagen van een organisatieverandering. Verscheidene onderzoeken zijn geschreven over marktwerking in de zorg, echter zijn deze vaak toegespitst op de onvoorziene maatschappelijke uitkomsten (Schut, 2003) of de rol van de zorgbestuurders (Grit e.a., 2005). Gezien de rol die medewerkers spelen in het succes of falen van organisatieverandering is het opmerkelijk dat het medewerkersperspectief onderbelicht blijft. Zodoende spitst dit onderzoek zich toe op de betekenisgeving van de medewerkers binnen de zorg aan werk en hun organisatie in het licht van de toenemende marktwerking.

1.2 Probleemstelling

Organisatieveranderingen worden gekenmerkt door een hoog falingspercentage. Een reden die hiervoor wordt aangewezen is een tekort aan aandacht voor de medewerker in het organisatieveranderingsproces (Bennebroek Gravenhorst, 2002). In de vorige paragraaf besprak ik al de verschuivingen tussen de markt, overheid en maatschappij op het gebied van de zorg. De zorg beweegt zich langzamerhand van de overheid meer naar de markt. Dat dit invloed heeft op de organisatievoering is onvermijdelijk. Voor zorginstellingen is de weg naar 'de markt' nog niet geasfalteerd, deze beweging is betrekkelijk recent. Toch zijn er al zorginstellingen die de weg bewandeld hebben of de route hebben uitgestippeld. In dit onderzoek staat de verandering van route voor zorginstellingen centraal. Ik ga hierbij niet –zoals de meeste andere onderzoeken doen – in op de bestuurders of op de consequenties van een organisatieverandering voor zorgvragers, maar doe verslag van de medewerkers. Om dit onderzoek te concretiseren introduceer ik in de volgende paragraaf de zorginstelling, Organisatie X. Organisatie X heeft haar route naar 'de markt' al uitgestippeld en wil per 1 januari verzelfstandigen.

1.2.1. Zorginstelling Organisatie X

In 2002 is de zorginstelling Organisatie X in het leven geroepen, onder de naam "Transmuraal centrum". Het initiatief hiervoor lag bij het Organisatie Y (ORGANISATIE Y) en twee thuiszorginstanties; Organisatie Y en Organisatie Z. Zij wilden een betere begeleiding van chronisch zieke patiënten bewerkstelligen, door zorg op de 1e (direct toegankelijke) en 2e lijn (na doorverwijzing) met elkaar te verbinden. Op deze manier kon transmurale zorg gerealiseerd worden. Transmurale zorg betekent letterlijk 'zorg over de muren heen'. Dit houdt in dat de zorg voor de zorgvragers niet ophoudt wanneer zij de zorginstantie verlaten. Er bestaat bij transmurale zorg een samenwerkingsverband tussen verschillende zorgaanbieders om zo de begeleiding en het ondersteuningstraject voor chronische patiënten gemakkelijker te maken.

Eind 2007 werd een raamovereenkomst tussen het ORGANISATIE Y, de thuiszorginstanties en het transmuraal centrum opgesteld. Hierin is vastgelegd dat vanaf dat moment het 'transmuraal centrum' als 'Organisatie X B.V.' doorgaat. Het ziekenhuis en de thuiszorginstanties waren vanaf dat moment aandeelhouders van de zelfstandige dochter Organisatie X. Het contract heeft een looptijd van drie jaar, daarna wordt Organisatie X een onafhankelijke zelfstandige organisatie. Een snelle hoofdrekensom wijst uit dat het contract op zijn einde loopt. Per 1 januari 2011 wil Organisatie X formeel zelfstandig en onafhankelijk zijn. De voorbereidingen en onderhandelingen zijn in volle gang. Zo worden geldstromen onderzocht en aangesproken, getracht wordt een invulling aan de HR-afdeling te geven (inkopen of zelf opzetten?) en bijeenkomsten worden georganiseerd voor de medewerkers.

Organisatie X bestaat uit verschillende zelfsturende vakgroepen, gecategoriseerd per expertisegebied en telt hedendaags ca. 65 medewerkers. Binnen de vakgroepen bestaan vanwege het zelfsturende karakter geen formele hiërarchische verschillen. Alle medewerkers van Organisatie X staan onder contract bij één van de aandeelhouders. Het leeuwendeel van de Organisatie X-medewerkers werkte al bij het ORGANISATIE Y en Organisatie Z en zijn gedetacheerd naar Organisatie X. Er bestaat ook een groep medewerkers die in de afgelopen jaren gesolliciteerd heeft naar een baan bij Organisatie X en langs deze weg onder contract bij één van de aandeelhouders staat. Het plan is dat op het moment van verzelfstandiging alle medewerkers onder contract bij Organisatie X komen te staan.

De medewerkers van Organisatie X zijn gespecialiseerd verpleegkundige of Nurse Practitioner (NP). De gespecialiseerd verpleegkundigen hebben zich toegelegd op een specifiek ziektebeeld en de NP-ers hebben hierboven op een tweejarige masteropleiding gedaan. Alle medewerkers functioneren binnen een bepaald expertisegebied.

1.3 Vraagstelling

Nu besproken is wat ik ga onderzoeken en bij welke organisatie, zal de centrale vraag geformuleerd worden:

“Welke betekenissen geven de medewerkers van Organisatie X aan hun werk en organisatie in het licht van de verzelfstandiging van Organisatie X?”

Zoals de hoofdvraag al doet vermoeden, zijn de centrale begrippen in dit onderzoek betekenisgeving en de verzelfstandiging. De verzelfstandiging zal de organisatie fundamenteel veranderen. Waar de zorginstelling eerst afhankelijk was van andere instellingen, zal ze nu proberen onafhankelijk te functioneren. Omdat de verzelfstandiging een vorm van organisatieverandering is, zal literatuur over organisatieverandering een bijdrage leveren in dit onderzoek. In de volgende paragraaf zal ook het begrip betekenisgeving aandacht krijgen. Het proces van betekenisgeving is binnen dit onderzoek een instrument om de werkelijkheid van de medewerkers te ontdekken. Een ander belangrijk thema dat binnen dit onderzoek een rol toebedeeld krijgt, is organisatie-identificatie. De betekenissen die verleend worden aan een organisatie, hangen samen met de mate van organisatie-identificatie (Dutton, 1994). Organisatie X als transmurale organisatie kent een gefragmenteerde organisatiestructuur, dit heeft volgens Koeleman (2008) weerslag op de organisatie-identificatie.

In de volgende drie paragrafen wordt een beknopte introductie gegeven van de drie bovengenoemde concepten op basis van literatuur. In de volgende hoofdstukken wordt ruimschoots aandacht geschonken aan deze concepten in relatie tot literatuur én data.

1.3.1 Betekenisgeving

“Sensemaking, is best described as a developing set of ideas with explanatory possibilities, rather than as a body of knowledge” (Weick, 1995, xi).

Sensemaking, oftewel betekenisgeving, is een proces waarin mensen in een onvoorspelbare wereld betekenissen verlenen aan betekenisloze data. Er wordt een realiteit gecreëerd die achteraf als geordend wordt ervaren (Weick, 2001, 224). Betekenisgeving is een actief proces waarin de betekenissen continu veranderen door nieuwe en oude ervaringen, waarin mensen hun wereld maken en interpreteren. De betekenisgeving van het heden steunt op de betekenissen uit het verleden. Doordat mensen handelen op basis van hun oude structuren en cognitieve kaders heeft dit effect op wat men denkt, dit werkt op haar beurt door in het handelen. Op het moment dat organisatieleden geconfronteerd worden met gebeurtenissen die verwarrend zijn, gaat men betekenissen geven om dubbelzinnigheid te reduceren (Weick in: Caluwe e.a., 2006, 220).

Wanneer betekenisgeving aan organisatieverandering gekoppeld wordt, kan op basis van bovenstaande geconcludeerd worden dat een samenhang bestaat tussen organisatieverandering en betekenisgeving. Doordat betekenisgeving gebaseerd is op persoonlijke cognitieve kaders is het moeilijk misschien zelfs onmogelijk om betekenissen te veranderen. Koeleman (2006, 22) stelt echter dat cultuur gedeeltelijk maakbaar is. Cultuur kan volgens Koeleman als een instrument fungeren om denkwijzen van organisatieleden te beïnvloeden (Koeleman, 2006, 21-24). Hiertegenover staat het gedachtengoed van Weick (2001) waarin betekenisgeving –en dus interpretatie en gedrag –de organisatiecultuur *is*. Organizeveranderingen verhouden zich tot betekenisgeving, zo merkt Homan (in Wielink, 2009, 77) op dat veranderingen doorwerken in hoe iemand zijn of haar werk ervaart. Veranderingen kunnen volgens Homan (2005) gevoelens van rouw en desoriëntatie oproepen. Deze gevoelens van rouw ontstaan doordat de oude situatie plaats moet maken voor de nieuwe situatie. Tijdens deze momenten wordt betekenis gecreëerd om coherent begrip te krijgen van de werkelijkheid. Door betekenissen te verlenen aan de situatie wordt gepoogd een nieuwe balans te vinden in de nieuwe situatie. Weick (2001, 201) noemt dit het gebruik van ‘causale kaarten’. Deze worden gebruikt om dubbelzinnigheid, die in verandersituaties ontstaan, te verminderen. De oude structuren waarin de persoonlijke ervaringen liggen opgeslagen zijn een gesimplificeerde vorm van de realiteit (Weick in: Caluwe e.a., 2006, 220). Door de vereenvoudiging van de werkelijkheid, vermindert dit de ambiguïteit en is men in staat om een coherent begrip van de werkelijkheid te krijgen. Dit leidt volgens Bagogun en Johnson (2005) tot een herziening van persoonsgebonden kaders. Veranderingen kunnen hierdoor een gevaar zijn voor het voortbestaan van de organisatie. Men moet veranderingen aanbrengen in de oude cognitieve kaders en structuren, terwijl mensen de fundamentele behoefte hebben aan continuïteit (Bagogun e.a., 2005). Veranderingen sluiten niet aan bij oude cognitieve kaders en vormen hierdoor geen samenhangend geheel, waardoor mensen gedesoriënteerd (kunnen) raken.

1.3.2. *Organisatieverandering*

In de literatuur overheersen twee visies op organisatieverandering, enerzijds ‘planned change’ (Theorie E) en anderzijds ‘emergent change’ (Theorie O). Waar ‘emergent change’ uitgaat van een constante verandering in een omgeving vol complexiteit en ambiguïteit gaat de andere visie uit van een gestructureerd gefaseerd veranderingsproces in een stabiele omgeving. Om een duidelijk verschil weer te kunnen geven van de beide visies worden ze hieronder in het schema 1. naast elkaar neergezet.

Figuur 1. Visies op organisatie verandering

Doelen en invullingen	Theorie E (planned)	Theorie O (emergent)
(Hoofd) Doel	Economisch profijt	Ontwikkeling van organisatie-mogelijkheden.
Leiderschap	Top-down	participerend
Focus	Structuren & systemen	cultuur
Planning	Gepland	opkomend

Motivatie	Financiële motieven als leidend	Financiële motieven werken vertragend
Raadgever	Kennis gedreven	Proces gedreven

Figuur 1 geeft aan dat grote verschillen bestaan tussen beide visies op organisatieverandering. Het meest kenmerkende verschil is dat de ‘planned visie’ organisatieverandering ziet als gefaseerd en bestuurbaar model –unfreeze-change-freeze – en ‘emergend change’ het ziet als een proces waarbinnen veranderingen zich als het ware aandienen.

Volgens Ghosal en Bartlett (in: Beer e.a., 2000, 193) kan verandering alleen succes beogen, wanneer dit volgens een gefaseerd en gepland model verloopt. Veranderingen zullen falen wanneer geen strakke planning en duidelijke leiders bestaan die de planning bewaken (Ghosal en Bartlett in: Beer, 2000, 195-196).

Aan de andere kant van dit spanningsveld bevindt zich Weick. Zijn visie op organisatieverandering staat in alles lijnrecht tegen over die van Ghosal en Bartlett. Zo stelt hij dus dat organisatieverandering een continu proces is, dat niet gepland verloopt omdat veranderingen er nou eenmaal zijn (Weick in: Beer e.a., 2000, 223-239).

1.3.3. Identiteit

Parker (2000) stelt dat de context van een organisatie bepalend is voor de identiteitsontwikkeling. De context scheidt als het ware de identiteit van de medewerkers. Volgens Parker bestaat de organisatie uit gefragmenteerde eenheden, die verscheidene organisatieculturen dragen. Parker (2000, 187) ziet de organisatiecultuur als ‘*contested local organization of generalities*’; een geheel van verschillen en overeenkomsten. Medewerkers kunnen zich hier mee vereenzelvigen op collectieve wijze (overeenkomsten) of door te benadrukken wat ze juist niet zijn (verschillen). Een identiteit is geen individueel gegeven, maar een proces dat bepaald wordt door interactiepatronen en context (Parker, 2000). Zo stelt Parker (2000, 188) dat de identiteitsconstructie gebaseerd is op het classificeren van “us” en “them”. Hij onderscheidt hierbinnen drie verschillende uitgangspunten, die simultaan kunnen lopen: Functionele ruimte (them over there, us over here), generatie (them from that time, us from this time) en functie (them who do that, us who do this) (Parker, 2000, 188). De identiteit bepaalt hoe ontwikkelingen in de organisatie ontvangen worden. Zo stelt Parker (2000, 98) “(...) *To indicate that understandings of history, and hence personal biography, are powerful resources which can be used to express scepticism about change*”. Gezien paragraaf 1.3.2. over betekenisgeving – waarin gepretendeerd wordt dat betekenisgeving de context ontwikkelt – kan gesproken worden van een wisselwerking tussen identiteit, context en betekenisgeving. De context bepaalt in grote mate de organisatie-identiteit (Parker, 2000); de organisatie-identiteit is de bakermat waarmee organisatieleden betekenis geven aan hun werk en organisatie. Dit proces van betekenisgeving creëert vervolgens de context (Weick, 2001).

Identiteit en identificatie zijn, zoals het oog al doet vermoeden, samenhangende begrippen. De identificatie met een organisatie wordt bepaald door hoe iemand zichzelf ziet in relatie tot de organisatie. De mate van identificatie met de organisatie vormt tevens de individuele identiteit binnen de organisatie (Dutton e.a., 1994). Door het proces van betekenisgeving –dat persoons- en

tijdgebonden is –zal de mate van identificatie verschillen. De mate van identificatie bepaalt de betekenissen die gegeven worden aan de ontwikkelingen in de organisatie (Dutton e.a., 1994). Koeleman (2008, 50-51) stelt dat de identificatie samen hangt met drie verschillende waarden; de mate van contact, de zichtbaarheid van het lidmaatschap en de prestige van de organisatie. Hoe positiever deze kenmerken ervaren worden door medewerkers, hoe meer zich zij binden aan de organisatie. Medewerkers die zich sterk identificeren met de organisatie staan bereidwilliger en positiever tegenover de organisatie (Koeleman, 2008). In dit licht mag verondersteld worden dat medewerkers die zich in hoge mate identificeren met de organisatie als geheel, positiever staan tegenover nieuwe ontwikkelingsdoelen, zoals de verzelfstandiging. Kortom, de betekenissen die verleend worden aan de organisatie hangen nauw samen met de organisatie-identiteit en –identificatie. In hoofdstuk 5 komt deze relatie uitvoerig aan bod.

1.3.4. Het spanningsveld van dit onderzoek

Gebaseerd op de bovenstaande kernconcepten, kan geconcludeerd worden dat veel tegenstellingen bestaan binnen veranderen en betekenisgeving. Dit is te herleiden tot een spanningsveld waarbinnen dit onderzoek zich begeeft, hieronder zal deze kort toegelicht worden.

Spanningsveld : ‘Gepland veranderen - betekenis zoeken’

Gepland veranderen, zoals Ghosal en Bartlett (in: Beer, 2000) al aangaven is een ‘gestuurd programma’ waarin het bereiken van de veranderingsdoelen de stimulator is. Dit veronderstelt een zekere mate van stabiliteit en voorspelbaarheid van de omgeving. Als de omgeving verandert, gaat de organisatie zoeken naar een nieuwe balans –een zoektocht vanuit een stabiele positie op zoek naar een nieuwe evenwichtige positie (Boonstra e.a., 2006). Gepland veranderen veronderstelt een gefaseerd ontworpen proces, dit verlangt een bestuurbare en gecontroleerde toekomst. Dit assumeert zichtbare causale relaties in een voorspelbare omgeving. Voorwaarde is dat de situatie bekend is en dat de omgeving niet of weinig gekenmerkt wordt door ambiguïteit of ondefinieerbare problemen (Boonstra e.a., 2006). Betekenisgeving is daarentegen een ongrijpbaar en zelden gecontroleerd of controleerbaar proces, wat leidt tot onevenwichtige en onvoorziene interactiepatronen, aldus Boonstra en Caluwe (2006). Veranderingen gaan gepaard met betekenisproductie. Het proces van betekenisgeving is voortdurend maar wordt versterkt op momenten van ambiguïteit en onzekerheid (Weick, 2001, 95). Door betekenis te produceren wordt gepoogd een situatie (weer) inzichtelijk te maken (Weick, 2001, 95). Veranderingen wekken vaak een zekere mate van onzekerheid en ambiguïteit op en simultaan hieraan worden betekenissen geconstrueerd door de betrokkenen. Deze betekenissen zijn verantwoordelijk voor het gedrag en handelen van de betrokkenen bij een verandering en ontwerpen hierdoor mede de context. Het gevolg hiervan is dat deze betekenissen de context herdefinieert (Boonstra e.a., 2006).

Geplande veranderingen baseren zich in hoge mate op de voorspelbaarheid en evenwichtigheid van een situatie. Maar wanneer betekenissen verleend worden is een situatie niet voorspelbaar of evenwichtig, maar veranderlijk en dynamisch (Boonstra e.a., 2006). Het spanningsveld wordt gekenmerkt door de gedachte van geplande verandering in een voorspelbare toekomst enerzijds en veranderingen door betekenissen die geconstrueerd worden wanneer een geplande verandering waargenomen wordt, anderzijds. Hierdoor worden *geplande* veranderingen bemoeilijkt, omdat

betekenissen van mensen moeilijk te voorzien en in te plannen zijn. Veranderingen balanceren dus tussen planning en betekenisgeving.

Dit veronderstelt dat veranderingen niet louter op voorgeprogrammeerde wijze verlopen, maar dat betekenisgeving veranderingen ontwerpt. Het proces van betekenisgeving is gebouwd op verschillende realiteitsbeelden, wat betekent dat geplande en geprogrammeerde verandering moeilijk en misschien zelfs onmogelijk te realiseren valt. *“Het betreft transformaties waar nieuwe vormen van organiseren ontstaan en vernieuwingen in gang worden gezet op weg naar een onbekende toekomst”* (Boonstra e.a., 2006).

De tegenstelling tussen betekenisgeving en geplande veranderingen, zullen als een rode draad door dit onderzoeksrapport lopen. Dit is een spanningsveld waarbinnen organisatieveranderingen vorm krijgen.

1.3.5. Deelvragen

Bovenstaande concepten bieden wetenschappelijke ondersteuning in de zoektocht naar het antwoord op de centrale vraag. De empirische ondersteuning verkrijg ik uit deelvragen waarmee ik de verzamelde data kan categoriseren. De deelvragen die ik heb opgesteld, luiden als volgt:

1. Wat houdt de verzelfstandiging van Organisatie X in?
2. Welke betekenis geven medewerkers aan hun werk?
3. Welke betekenis geven medewerkers aan *hun* organisatie?
4. Hoe verhoudt de verzelfstandiging van Organisatie X zich tot de betekenisgeving van de medewerkers?

Deelvraag 1 zal ingaan op wat de verzelfstandiging feitelijk inhoudt voor de organisatie en medewerkers. De eerder besproken visies op organisatieverandering zullen in dit hoofdstuk terugkomen. Ook wordt gekeken naar hoe de verzelfstandiging zich verhoudt tot medewerkers in termen van betekenisgeving en –creatie. In Deelvraag 2 staat de betekenis gegeven aan werk, door de medewerkers, centraal. De thema's die binnen Organisatie X een rol spelen, worden weergegeven aan de hand van vijf oriëntaties die van Hoof (2002) onderscheidt, te weten; intrinsieke, extrinsieke, carrière, sociale en gemak oriëntatie. In het derde hoofdstuk zullen de betekenissen die worden verleend aan de organisatie aan de orde worden gebracht. Het begrip 'organisatie' kent vele invullingen, waarbinnen ik de zorginstelling probeer te positioneren. Vragen als "in hoeverre is een organisatie een open of gesloten systeem?" en "wat zijn organisatiegrenzen" worden aan de hand van o.a. Luhmann (1995) en Weick (1995) beantwoord. Binnen dit hoofdstuk neemt 'de organisatie-identiteit' een belangrijke rol in. De mate van identificatie met een organisatie bepaalt de betekenisgeving. In dit hoofdstuk zal de theorie van Koeleman over organisatie-identificatie leidend zijn in het duiden van de onderzoeksresultaten. Tot slot zal het laatste hoofdstuk de voorgaande hoofdstukken bundelen en ingaan op wat de verzelfstandiging doet met de betekenisgeving van medewerkers. De thema's die een rol spelen binnen Organisatie X omtrent de verzelfstandiging zullen hier toegelicht worden en vervolgens zal gekeken worden naar de effecten van deze thema's op een organisatie.

1.4 Doelstelling

Dit onderzoek heeft als doel de betekenissen van de medewerkers van Organisatie X zichtbaar te maken. Door in de aanloop van de verzelfstandiging de betekenissen te onderzoeken, wil ik de medewerkers een stem geven. Hierdoor wordt inzichtelijk gemaakt welke betekenissen gegeven worden aan de verzelfstandiging, zodat voor de veranderaars duidelijk wordt welke aandachtspunten bestaan. Door de betekenissen van de medewerkers te onderzoeken en belichten, hoop ik meer duidelijkheid te bieden over hoe medewerkers in het licht van de verzelfstandiging betekenissen construeren. Door hier aandacht aan te besteden wil ik input en inzicht geven in welke betekenissen verleend worden in de aanloop naar de verzelfstandiging om de organisatieverandering zo succesvol mogelijk te laten verlopen. De doelstelling is weer te geven met de woorden van Aiken en Keller (2009): *“Most change programs fail, but the odds of success can be greatly improved by taking into account these counterintuitive insights about how employees interpret their environment and choose to act.”*

In de vorige paragrafen is kenbaar gemaakt dat onvoldoende betrokkenheid van de medewerkers (door het management) een belangrijke reden is voor het falen van organisatieverandering. Door de betekenissen te onderzoeken wil ik, wanneer nodig, een interventie aandragen die door het management ingezet kan worden. Weick (2000, 49-50) stelt namelijk dat het enige moment om betekenisgeving van medewerkers te sturen het moment voorafgaand aan de grote verandering is. Dat moment is nu en daarom kan dit onderzoek van belangrijke waarde zijn voor een positieve ontwikkeling bij de invoering van de organisatieverandering.

Binnen dit onderzoek is gekozen om het perspectief van de medewerkers te belichten. Het perspectief van de medewerker in de zorg is, zoals ik in mijn eerste paragraaf beargumenteerde, onderbelicht gebleven. Daarnaast geven verschillende onderzoeken aan dat een gebrekkige betrokkenheid van medewerkers de oorzaak is van het mislukken van organisatieverandering (Lieskamp, 2009, 4; Poorthuis, 2006, 19). De medewerkers van Organisatie X zijn bepalend voor de organisatie; doordat zij gespecialiseerd verpleegkundigen of NP-ers zijn bezitten zij specifieke kennis. Hierdoor zijn Organisatie X-medewerkers niet vervangbaar door een willekeurig verpleegkundige (zonder dat hij/zij extra opleidingen volgt). Binnen Organisatie X zijn de medewerkers ook belangrijk omdat de organisatie op hen moet kunnen vertrouwen. De medewerkers zijn hoog opgeleid, minimaal HBO-niveau, en hebben eigen beroepsverantwoordelijkheid. In het transmurale karakter van het werk is veel vrijheid en weinig mogelijkheid voor directe controle, de organisatie zal zich hierom op de werknemers moeten kunnen verlaten. Dit houdt in dat ze vertrouwen moeten hebben in de werknemers. Dit onderzoek biedt de mogelijkheid om inzage te krijgen in hoe de medewerkers de verzelfstandiging ervaren.

1.5 Leeswijzer

Deze scriptie kent de volgende opbouw: In het volgende hoofdstuk zal ik de gebruikte onderzoeksmethoden beschrijven. In dit hoofdstuk ga ik ook in op het perspectief dat ik hanteer in dit onderzoek en wat mijn rol als onderzoeker hierin is. In het derde hoofdstuk wordt ingegaan op de verzelfstandiging van de organisatie zodat ik mij in de twee daarop volgende hoofdstukken kan concentreren op de betekenisgeving van de medewerkers aan het werk (hoofdstuk 4) en de

betekenisgeving aan de organisatie (hoofdstuk 5). In het zesde hoofdstuk zal ik een verbinding leggen tussen de verzelfstandiging en de betekenisgeving van de medewerkers. In navolging van het analytische karakter van hoofdstuk 6, zal ik in hoofdstuk 7 de conclusies formuleren, zodat ik tot slot in het laatste hoofdstuk (hoofdstuk 8) een aanbeveling kan doen.

Methoden & Methodologie

In dit hoofdstuk staat de wijze waarop dit onderzoek is uitgevoerd centraal. Hier worden de gemaakte keuzes in dit onderzoek beargumenteerd. Ik verantwoord de keuze van mijn onderzoeksperspectief en ga in op wat kwalitatief onderzoek is. In de tweede paragraaf zal 'betekenisgeving', aanvullend op het vorige hoofdstuk, nader toegelicht worden. Zodat in de vierde paragraaf antwoord gegeven kan worden op de vraag: "Hoe ben ik te werk gegaan?". Hierin spelen dataverzamelmethode de hoofdrol. Tot slot, wordt de kwaliteit van dit onderzoek besproken in termen van betrouwbaarheid, objectiviteit, validiteit, bruikbaarheid en de positionering van de onderzoeker.

2.1 Sociaal interpretatieve benadering

Het onderzoeksperspectief van een onderzoeker is als het ware de bril waardoor de onderzoeker de werkelijkheid interpreteert. Deze bril bepaalt naar welke elementen binnen het onderzoek gekeken worden. De uitgangspunten binnen een benadering bepalen de interpretatie van de verzamelde data.

In dit onderzoek wordt niet geprobeerd de werkelijkheid weer te geven. Vragen als "wat is de waarheid?" en "Wat is de werkelijkheid", lijken in dit onderzoek niet op zijn plaats. De simpele reden hiervoor is het paradigma binnen dit onderzoek, dat zich toespitst op de individuele werkelijkheid van de mensen. Werkelijkheid wordt geconstrueerd door ervaringen, interactie en handelen (Boonstra e.a., 2006). De werkelijkheid is hier dus een subjectief gegeven dat geconstrueerd wordt met en tussen mensen. De werkelijkheid is een geïnterpreteerd verschijnsel dat niet geconditioneerd wordt door externe factoren. Het uitgangspunt is dat mensen hun eigen werkelijkheid creëren, door betekenissen aan de situaties te verlenen. Hierdoor scheppen mensen de realiteit en de organisatie waarin zij zich bevinden (Boonstra e.a., 2006). Vanuit de sociaal interpretatieve benadering proberen mensen een coherent begrip te krijgen van de werkelijkheid door middel van betekenisgeving. Dit leidt tot subjectieve werkelijkheidsbeelden. Als onderzoeker probeer ik de werkelijkheid van de medewerkers te begrijpen en weer te geven.

2.2 Kwalitatief onderzoek

Kwalitatief onderzoek past goed bij de gekozen onderzoeksbenadering. *"Qualitative research is multimethod in focus, involving an interpretive, naturalistic approach to its subject matter"* (In: Boeije, 2005, 26). Kwalitatief onderzoek is gestoeld op drie poten volgens Boeije (2005, 27); de betekenis die mensen verlenen aan de sociale omgeving, de onderzoeksmethoden die gericht zijn op het ontdekken van het perspectief van mensen en het beschrijven en eventueel verklaren van het doel van het onderzoek. Gezien de nadruk op betekenisgeving in dit onderzoek, sluit deze wijze van onderzoeken aan op het doel van het onderzoek. Omdat betekenisgeving in dit onderzoek een centrale positie inneemt, zal hieronder betekenisgeving om nadere toelichten vragen.

2.3 Betekenisgeving

Lang werd in de organisatiekunde gesproken over organisaties en omgevingen als gescheiden entiteiten. Dergelijk onderzoek richtte zijn pijlen op de invloed van de omgeving op een organisatie.

Organisatie en omgeving waren twee losse ‘factoren’, waartussen een verband getracht werd te ontdekken en verklaren. Weick stelde echter dat organisaties en omgevingen niet los te benaderen zijn en introduceerde een ander perspectief, ‘enacted environment’ (Weick, 1979, 49). Hierin is niet de omgeving de schepper van de organisatie, maar is de omgeving resultante van een actief creatieproces van de organisatie (Weick, 2001, 189). Hierin werd de omgeving en organisatie niet zozeer als twee losse delen benaderd, maar als deel van elkaar. Het scheppen van een eigen omgeving komt voort uit het proces van betekenisgeving, waarin actief de werkelijkheid wordt geconstrueerd door en met individuen (Weick, 1995, 6).

In dit onderzoek staan de betekenissen die medewerkers geven aan hun werk, organisatie en hiermee verzelfstandiging, centraal. Betekenisgeving is de Nederlandse afgeleide van ‘Sensemaking’, een begrip dat Weick introduceerde. Betekenisgeving staat niet gelijk aan interpreteren, maar omvat meer (Weick, 1995, 6-7). Het is een actief proces waarin ervaringen en interpretatie van ervaringen, het gedrag en handelen verklaren. Door te handelen verandert de gepercipieerde situatie (omgeving), dit leidt vervolgens tot een verandering in ervaring en interpretatie (Weick, 1995, 8). Betekenisgeving is daarom te verstaan als het creëren van eigen werkelijkheid en hierin bepaalt interpretatie welke omgevingsaspecten hiervoor bepalend zijn. Doordat het proces van betekenisgeving continu is, worden voortdurend verschillende werkelijkheden geconstrueerd. Dit proces is daarom bepalend voor hoe een organisatie eruit ziet (Weick, 1995, 35). Betekenisgeving is (ook) gedrag, dus betekenisgeving is (in)direct verantwoordelijk voor het wel of niet realiseren van de doelstellingen binnen een organisatie.

Om duidelijk onderscheid te maken tussen ‘sensemaking’ en interpretatie heeft Weick (1995, 17-60) een zevental kenmerken opgesteld.

1. *Grounded in identity construction*

“Identities are constituted out of the process of interaction” (Weick, 1995, 20). Dit wil zeggen dat het vormen van een identiteit niet enkel een individueel proces is, maar ook sociaal geconstrueerd wordt. Door een wisselend interactiepatroon vraagt een individu zichzelf af welke identiteit het beste past in een gegeven situatie. Dit betekent dat de respondenten hun identiteit aanpassen in een interview.

2. *Retrospective*

Weick (1995) stelt dat men geen betekenis kan construeren op het moment dat iemand het niet eerder heeft ervaren. Dit houdt in dat betekenissen in het heden steunen op de betekenissen en ervaringen uit het verleden. Wanneer een respondent negatieve ervaringen kent met een eerdere organisatieverandering, zal dit doorwerken in de betekenissen die zij aan een nieuwe organisatieverandering verleent.

3. *Enactive of sensible environments*

Dit kenmerk doelt op de wisselwerking die bestaat tussen omgeving en persoon. Weick stelt dat dit geen losstaande entiteiten zijn, maar dat een wisselwerking tussen de persoon en de omgeving bestaat. Weick (1995) spreekt hier van ‘enactement’: Men schept een deel van de omgeving waarin men zich begeeft. Betekenisgeving is een proces waarin mensen actief *hun eigen* omgeving construeren.

4. *Social*

Weick (1995) zegt dat betekenisgeving een sociaal proces is, waarin menselijk denken en sociaal functioneren onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Een organisatie is “*a network of intersubjectively shared meanings that are sustained through the development and use of a common language and everyday social interaction*” (35). Sensemaking is geen individueel proces en daarom niet kan plaatsvinden zonder anderen.

5. *Ongoing*

Weick (1995) stelt dat betekenisgeving een continu proces is. Bij betekenisgeving is geen startpunt aan te wijzen omdat een continu proces niet stopt. Mensen staan altijd in relatie tot anderen of situaties, waardoor het proces voortduurt. Door te handelen worden nieuwe situaties gecreëerd die vervolgens geïnterpreteerd worden. Een wijziging in de interpretatie werkt door in het handelen, zo verandert betekenisgeving door eigen handelen.

6. *Focused on and by extracted cues*

Betekenisgeving is gericht op ‘cues’ (aanwijzingen). ‘Cues’ zijn de bekende structuren die leiden tot betekenisgeving aan gebeurtenissen. De grootte van een ‘cue’ is onbelangrijk, kleine ‘cues’ kunnen grote betekenissen ontketenen. Welke cues vervolgens leiden tot betekenissen is afhankelijk van situatie en gebeurtenis.

7. *Driven by plausibility rather than accuracy*

Tot slot zegt Weick (1995) dat betekenisgeving niet zo zeer berust op feiten, maar op aannames. Het proces van betekenisgeving construeert geen objectieve betekenissen maar is altijd subjectief. Symbolen en rituelen, zoals verhalen, helden en mythen spelen hierin een belangrijke rol, deze kleuren de betekenisgeving op subjectieve wijze.

Gebruikmakend van de theorie van Weick (1995) kan deze gedachte verder uitgediept worden. Weick (1995, 35) zegt dat mensen vaak onbewust maar wel actief bezig zijn met het construeren van een eigen werkelijkheid. Deze werkelijkheid wordt geschapen door interactie met anderen, dit betekent echter niet dat de anderen een soortgelijke werkelijkheid produceren. Binnen een organisatie bestaan vaak meerdere waarheden, “multiple realities”, die naast elkaar kunnen bestaan (Weick, 1995, 35). Gedrag is gebaseerd op de geconstrueerde werkelijkheid. Deze werkelijkheid wordt continu herzien, door o.a. interactiepatronen, ervaringen, veranderingen. Het begrip ‘sensemaking’ houdt dus in dat de werkelijkheid wordt gemaakt, begrepen en op basis hiervan wordt gehandeld (Weick, 1995, 35-36). Betekenisgeving is een sociale constructie omdat door interactie gezamenlijk een werkelijkheid van waarden wordt geconstrueerd.

Aangenomen dat een organisatie continu in beweging is door processen van betekenisgeving, kan gesteld worden dat de veranderingsinitiatieven zelden het beoogde resultaat behalen. Er ontstaat als het ware een ruis tussen het veranderingsidee en het feitelijk gedrag. Homan (2005) geeft dit proces schematisch weer:

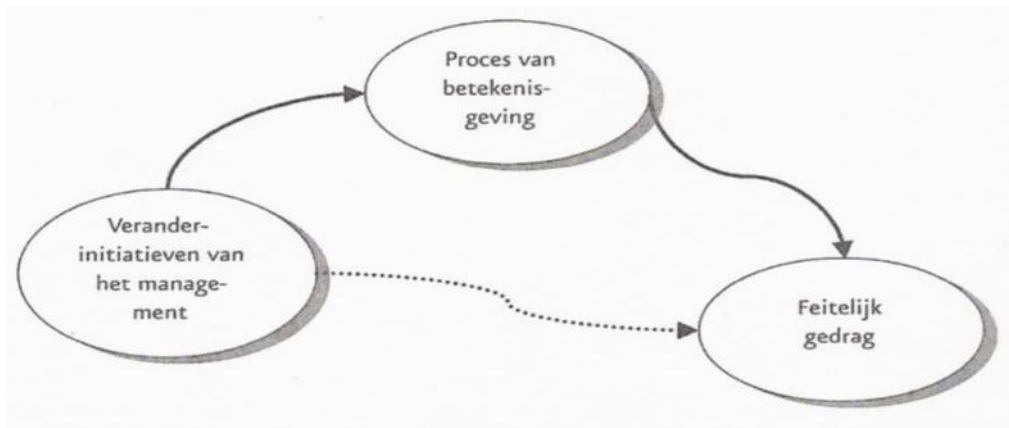


Fig. 1 Betekenisgeving als interveniërende factor voor gedragsverandering (Homan, 2005; in Bos-Brouwers 2008: 38)

In tegenstelling tot Weick maakt Homan (2005) onderscheid tussen het ontvangersperspectief en zenderperspectief. Hij wijst op het belang van de interpretatiekant van de veranderingstrajecten. Hier worden betekenissen geconstrueerd die aan de veranderingsinitiatieven worden verleend. Hij stelt net als Weick (1995) dat het proces van betekenisgeving de gedragingen en handelingen van de mensen bepaalt. Homan (2005) maakt daarbij onderscheid tussen de binnenkant en de buitenkant van de organisatie. Het succes van organisatieveranderingen is hierbij afhankelijk van de binnenkant van de organisatie, de plek waar de betekenisgeving van de actoren plaatsvindt. Aanvullend wijst Homan (2005) erop dat niet enkel managers en leidinggevenden betekenissen geven, ook medewerkers nemen actief deel aan dit proces. Gezien het gedachtengoed van Homan kan geconcludeerd worden dat de aanwezige actoren bepalend zijn voor de veranderingen. Dit betekent dat de medewerkers van Organisatie X bepalen hoe de verandering verloopt.

Hoewel betekenisgeving een onvoorspelbaar proces is, bestaan toch mogelijkheden om invloed hierop uit te oefenen. Dit kan o.a. door middel van informatieverstrekking, het creëren van dialoog en betrokkenheid genereren (Bos-Brouwers, 2008, 37-38). Of de uitkomsten gewenst zijn is een kwestie van afwachten. Weick (2000, 49-50) stelt dat betekenisgeving enkel open staat voor invloedsmiddelen op het moment voorafgaand aan een verandering. Door gevoelens van desoriëntatie bestaat meer behoefte aan informatie, om een coherent begrip te kunnen krijgen van de nieuwe situatie. Invloedsmiddelen zoals hierboven genoemd zouden dan instrumenten kunnen zijn om betekenisgeving te sturen. Echter moet hierbij wel gezegd worden dat hier gesproken wordt over sturen of beïnvloeden, uiteindelijk bepaalt het proces van betekenisgeving de uiteindelijke betekenisgeving van een mens.

2.4 Onderzoeksmethoden

Kwalitatief onderzoek naar betekenisgeving leent zich voor verschillende onderzoeksmethoden, zoals observaties en interviews. Het verzamelen van de benodigde data is in een periode van bijna vier maanden (18 februari- 11 juni) gebeurd. Hieronder bespreek ik de gebruikte methoden zoals gebruikt in het onderzoek.

Documenten-analyse

Om een beter beeld te krijgen van Organisatie X ben ik begonnen met een documenten-analyse. Deze manier fungeerde als eerste dataverzameling methode. Ik heb verschillende documenten geanalyseerd:

- Jaarplan Zorginstelling Organisatie X 2007-2008
- Organisatie X plan: patiënt & verpleegkundig 2009
- Concept Communicatieplan 2009
- Organisatie X Brugnieuws Maart 2009

Observaties

Observatie is een onderzoeksmethode die goed thuis past binnen kwalitatief onderzoek. Gezien het type onderzoek, een casestudie, zijn observaties een goed middel om meer te weten te komen van een organisatie in de natuurlijke context (Boeije, 2005, 21). Hoewel we altijd bewust en onbewust situaties in ons opnemen staat dit niet gelijk aan observeren. Observeren is doelgericht kijken naar bepaalde elementen binnen een situatie (Nederhoed, 2000, 78). Hierbinnen bestaat een onderscheid tussen gestructureerde, vrije of ongestructureerde observaties. Ongestructureerde observaties hebben veelal een verkennende functie, terwijl gestructureerde observaties doelgericht en expliciet zijn (Nederhoed, 2000, 78). Daarnaast valt een ander onderscheid te maken, namelijk participierend of niet-participierend. In de laatste genoemde vorm is de onderzoeker enkel toeschouwer, terwijl participierend om deelname vraagt (Nederhoed, 2000, 78).

Wekelijks begaf ik mij op het grondgebied van de organisatie. Verschillende redenen lagen hieraan ten grondslag; interviews, bijeenkomsten, voortgangsgesprekken en sollicitatiegesprekken. Hoewel dit onbewust de betekenissen van de onderzoeker kleurt, heb ik slechts twee momenten als observatiemomenten aangemerkt. De eerste observatie was een informatiebijeenkomst over de verzelfstandiging en de tweede was mijn zitting in de sollicitatiecommissie voor een nieuwe managementassistent. Beide observaties hadden een participierend karakter.

Bij de eerste observatie heb ik mijn onderzoeksplan toegelicht aan de aanwezige leden van Organisatie X (bestaande uit medewerkers en managers). Deze informatiebijeenkomst over de verzelfstandiging werd gehouden op de managementafdeling van Organisatie X en was de eerste in een reeks. Deze bijeenkomst werd gehouden nadat ik een documentanalyse verricht had, voor het afnemen van de interviews. Binnen deze observatie heb ik gekeken naar hoe de informatie werd ontvangen en welke vragen werden gesteld.

De tweede observatie was enkel gericht op het management. Hoewel ik onderzoek doe naar de betekenisgeving van medewerkers, is het toch vruchtbaar om een beeld te krijgen van het management. Deze observatie was wederom op de management-afdeling en vond plaats nadat ik mijn interviews had afgerond. Binnen deze observatie heb ik gekeken naar welke eigenschappen belangrijk werden gevonden voor een nieuwe medewerker. Zo werd in deze observatie duidelijk dat het management zelfstandigheid en de bereidheid tot volgen van scholing als belangrijke kwaliteit waarden.

Interviews

Hoewel observaties de beeldvorming van een onderzoeker voeden, heeft een onderzoeker vaak vragen die niet beantwoord kunnen worden door enkel te observeren. Interviews lenen zich voor de

antwoorden op deze vragen. Deze methode is geschikt om kennis te nemen van de subjectieve verhalen en beelden bestaande in het hoofd van de respondent (Nederhoed, 200, 84). Interviews kunnen grofweg ingedeeld worden in verschillende typen; gestructureerd, semigestructureerd of open. Boeije (2005; 57) stelt dat de structurering van een interview gelegen is in de inhoud van de vragen, de formulering, de volgorde en de antwoordkeuze. De interviews die ik heb afgenomen, zijn als semigestructureerd aan te merken. Nadat ik de documenten heb geanalyseerd, heb ik topics opgesteld die hebben geleid tot vragen. In het interview zelf was de respondent leidend. Hij/zij bepaalde door de antwoorden de volgorde van de vragen. Daarnaast kan een onderzoeker de antwoorden van een respondent niet incalculeren, wat inhoudt dat thema's naar voren komen waar bij voorbaat niet aan is gedacht. Hierdoor ontstaan vragen die niet vastgelegd zijn. De vragenlijst was enkel hulpmiddel om alle benodigde kennis op te doen en niet onnodig af te wijken van het hoofddoel; de betekenisgeving aan het *werk*, *organisatie* en *verzelfstandiging*. Toch bleken enkele topics na tussentijds analyseren, niet betekenisvol en andere waardevoller dan gedacht. Dit vroeg om een herziening van de topiclijst. Zo werd de vraag: "waarom heeft u gekozen voor Organisatie X?" weggelaten en kwam hiervoor in de plaats "Hoe heeft u de weg naar Organisatie X toe ervaren?" De meeste medewerkers hebben niet gekozen voor Organisatie X maar zijn gedetacheerd naar Organisatie X.

Alle interviews zijn afgenomen in de periode tussen begin mei- begin juni. Ik heb in totaal 17 interviews afgenomen; 7 groepsinterviews en 10 individuele interviews. Dit betekent dat van elke afdeling minimaal een groeps- en een individueel interview is afgenomen. Een afdeling was vele malen groter dan de andere afdelingen, hier heb ik extra individuele interviews afgenomen. In totaal heb ik 27 medewerkers gesproken, waarvan 4 NP-ers en 23 gespecialiseerd verpleegkundigen. Hieronder licht ik beide interviewmethoden toe.

Groepsinterviews

De groepen binnen de interviews bestonden uit 2 of 3 personen. Hoewel de insteek was om met grotere groepen te werken, werd dit beperkt door de keuze om enkel medewerkers uit eenzelfde vakgroep te interviewen. De keuze is gemaakt in de veronderstelling dat dit de openheid tussen respondenten vergroot. Het leeuwendeel werkt het meest met en binnen een vakgroep. Hierdoor kon ik geen aanspraak doen op grote getalen respondenten. Binnen elke vakgroep is een groepsinterview afgenomen. Van de 7 interviews heb ik 3 op de management-afdeling afgenomen en 4 op een kantoor van de medewerkers.

De keuze voor 'groepsinterviews' is gelegen in de meerwaarde die deze vorm van interviews in zich draagt. Doordat de respondenten interacteren, ontstaat een dynamisch gesprek waarin de respondenten actief met elkaar bezig zijn. Door meerdere respondenten te interviewen kan informatie verkregen worden uit de interactiepatronen. Zo geeft het volgende fragment met twee gespecialiseerd verpleegkundigen en een NP-er in een interview deze interactie weer:

NP: *"Ik ben een van de eerste NP-ers (...) onderzoek doe ik in mijn vrije tijd, onderzoek is heel belangrijk maar wordt een beetje vanuit gegaan dat je dat in je vrije tijd doet."*

Gespecialiseerd verpleegkundige: *"Daar wordt niet vanuit gegaan, dat doe jij."*

NP: *“Ja, nou ... Op dit moment is er gewoon te weinig tijd om onderzoek te doen en ik kan de verleiding niet weerstaan om het dan toch gewoon te doen, want dan vind ik mijn vak niet geheel.”*

Aan de hand van stellingen begonnen respondenten elkaar ook vragen te stellen, zo laat dit interview tussen twee gespecialiseerd verpleegkundigen zien:

1: *“(...)ik doe mijn werk graag dus dit werk, ja dus ik vind dit werk belangrijk”*

2: *“En hoe belangrijk is deze plaats in je leven?”*

1: *“Ja, ik zou ook wel kunnen leven zonder werk, ik denk dat ik ook ander werk wel leuk kan vinden, ik vind werk wel belangrijk. Als ik geen werk zou hebben zou mijn leven toch wel saai zijn.”*

Gezien de aard van dit onderzoek ligt de relevantie hier ook in de interactiepatronen tussen de medewerkers, door onderling informatie uit te wisselen kan dit leiden tot een gezamenlijk betekenisconstructie.

Toch kennen groepsinterviews beperkingen. Wanneer in een groep geen vertrouwensrelatie bestaat, bestaat de kans dat respondenten niet open antwoord geven maar het antwoord geven waarvan zij denken dat dat gewenst is in de groep (Huttner, 1995, 660). Een andere beperking is dat niet alle respondenten de ‘aandacht opeisen’, waardoor één respondent de overhand krijgt in het gesprek. In één interview was hier sprake van en heb ik bewust sturing aangebracht door o.a. te vragen: “En hoe staat u hier dan tegenover?” Door in dit interview meer sturing aan te brengen, probeerde ik beide respondenten aan het woord te laten.

Individuele interviews

In individuele interviews bestaat voor de respondent de ruimte om zijn of haar verhaal te doen. Hierdoor kan dieper ingegaan worden op de respondent en zijn/haar ervaringen omdat de aandacht niet verdeeld hoeft te worden. Toch is dit geen garantie voor openheid in antwoorden. De respondent kan nog steeds antwoorden geven waarvan zij denken dat dit wenselijk is. Van de 10 individuele interviews heb ik 4 afgenomen op eigen werkplek en 6 op de management-afdeling. Het was niet altijd mogelijk om op de locatie van de medewerkers het interview af te nemen, dus heb ik een eigen ruimte toebedeeld gekregen op de management-afdeling waar ik interviews kon afnemen. Door de gefragmenteerde organisatiestructuur was het niet mogelijk een ruimte op de afdeling van de medewerkers te krijgen; medewerkers bevinden zich mede door het transmurale karakter op verschillende locaties.

Keuze respondenten

Duidelijk werd al snel na mijn ‘sollicitatie’ bij Organisatie X, dat de management-staf (coördinatoren en directeur) positief tegenover de verzelfstandiging stond. Zij waren en zijn actief bezig om deze verandering te ontwerpen en te begeleiden. Het gevoel dat geventileerd werd was de onwetendheid over hoe medewerkers deze verandering zouden en hebben ontvangen. Daarom is gekozen om het onbekende bekend te maken door betekenissen van de medewerkers zichtbaar te maken.

Om een representatief beeld van de medewerkers te geven, heb ik medewerkers van alle vakgroepen gesproken. In de keuze van de respondenten heb ik gekeken naar vakgroep, de grootte van de vakgroep en de tijd die zij werkzaam zijn bij Organisatie X. Het laatste is relevant omdat veel

van de 'oudere medewerkers' vanuit bestaande situatie in detachingsverband naar Organisatie X zijn gegaan. De 'nieuwere' respondenten hebben gekozen voor Organisatie X. Hier kom ik in hoofdstuk 5 uitgebreid op terug. Geslacht heeft in de keuze van de respondenten een minimale rol gehad, omdat slechts één man werkzaam is binnen de organisatie.

Coderen

Om de resultaten uit de interviews te duiden heb ik aan de hand van MAXQDA de gegevens gecodeerd. Coderen heeft twee functies: enerzijds helpt het de data los te maken en anderzijds te integreren. De transcripties worden aan de hand van codes los gemaakt en de codes zorgen voor een overzicht per thema. In eerste instantie heb ik open gecodeerd. Tijdens dit proces worden aan de hand van de transcripties codes ontworpen (Boeije, 2005, 84-120). Bij de tweede stap heb ik de thema's van de codeboom gerangschikt (axiaal coderen) totdat uiteindelijk drie overkoepelende thema's geformuleerd konden worden: "werk", "organisatie" en "verzelfstandiging". Deze drie thema's zijn de leidraad binnen dit onderzoek.

Tekenopdracht

Na het lezen van "The social construction of organization" van Hosking & McNamee (2006) werd mij duidelijk dat niet enkel de geijkte onderzoeksmethoden vruchtbare data afleveren. In dit boek wordt ingegaan op de waarde van gedichten, symbolen en metaforen van en bij organisatieverandering. Hierbij werd gesteld dat niet alleen langs de weg van de gestandaardiseerde methoden betekenissen ontdekt kunnen worden, maar dat ook andere methoden informatie geven. Om deze reden heb ik gekozen om de respondenten een tekening te laten maken van de organisatie.

De opdracht luidde als volgt:

"Teken de organisatie waarvoor en waarbij u werkt zoals u haar ervaart en ziet. Probeer daarnaast uzelf in deze tekening weer te geven zoals u uzelf in de organisatie ziet. Licht deze tekening daarbij kort toe. Dit kan doormiddel van enkele regels onder de tekening als wel door enkele woorden in de tekening zelf."

De respondenten hebben de tekening voorafgaand aan het interview gemaakt. De keuze hiervoor was dat de respondent nog niet of in mindere mate beïnvloed was door het (aankomende) interview en de onderzoeker.

De tekeningen heb ik allereerst opgehangen en vervolgens heb ik mijzelf afgevraagd: "Wat kan ik ermee?" en "wat ga ik er mee doen?". Net zoals gedrag en spreken, is tekenen een vorm van uiten. Een tekening is dus geen betekenisloze data, maar betekent 'iets'. Meerdere respondenten hebben Organisatie X als een organogram met lijnen van verantwoording en communicatie weergegeven. Andere respondenten hebben metaforen gebruikt om de organisatie neer te zetten. Een gespecialiseerd verpleegkundige tekende een anemoon. Een anemoon heeft een lange wortelstok en kent verschillende variëteiten. De lange wortelstok (het management) voedt de lange stengel, zodat de bloem, bestaande uit verschillende bladeren, kan bloeien (de vakgroepen). De tekeningen zullen de betekenissen die gedestilleerd zijn uit de andere onderzoeksmethoden, funderen. Het is immers net zoals de andere onderzoeksmethoden een manier van uiten van betekenissen. Echter is deze methode (nog) minder gangbaar dan bijvoorbeeld interviews en/of observaties.

Inductieve analyse

In dit onderzoek heb ik een inductieve analysemethode gehanteerd. Dat houdt in dat een onderzoeker zich in de aanloop en in het beginsel van het onderzoek nog niet laat leiden door literatuur. De verzamelde data en gevonden thema's worden pas later voorzien van een theoretische ondersteuning (Boeije, 2005, 34). Deze manier van onderzoeken bewaakt in zekere zin de empirische onderzoeksresultaten. Door een minimale verdieping in de literatuur in het beginsel van het onderzoek staat de onderzoeker meer open voor aanwijzingen in het veld. Literatuur kan een goede voedingsbodem voor een onderzoek zijn, maar kan ook beperken doordat het (te)veel sturing geeft. Vooraf geformuleerde theorieën kunnen de ruimte voor afwijkende bevindingen beperken, doordat de onderzoeker zich (te) veel concentreert op elementen uit de literatuur. Bij de inductieve analysemethode wordt getracht het blikveld zo ruim mogelijk te houden, waardoor pas in latere fase van het onderzoek de literatuur de bevindingen kunnen onderbouwen (Boeije, 2005, 33-34).

2.5 kwaliteit van het onderzoek

Bij kwalitatief onderzoek bestaat meer ruimte en flexibiliteit voor de onderzoeker. De onderzoeksmethoden van kwalitatief onderzoek hebben een minder gestandaardiseerd karakter dan die van kwantitatief onderzoek (Boeije, 2005, 146). Het is belangrijk dat je als onderzoeker je hiervan bewust bent. Daarom zal ik hieronder ingaan op de onderzoeksmethoden die samenhangen met de kwaliteit van dit onderzoek.

Objectiviteit & Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid en kwaliteit van een onderzoek hangt in grote mate samen met de objectiviteit van de onderzoeker. Hoewel gestreefd wordt naar een zo objectief mogelijke weergave van de onderzoeksresultaten, ken ik als onderzoeker mijn beperkingen. Ik heb ook nooit het streven gehad een werkelijkheid weer te geven zoals die *is*, maar een werkelijkheid zoals die *gezien* wordt door de medewerkers. Tussen het verhaal van de medewerker en dit rapport zit een schakel, de onderzoeker. In het analyseren van de data en het weergeven van de resultaten, zit de onderzoeker die bepaalt wat uiteindelijk in het eindrapport staat. Tijdens dit proces heb ik mezelf gevraagd; welke keuzes maak ik? , welke citaten geven het beste de situatie weer? en hoe mag ik dit interpreteren? Dit zijn allemaal vragen waarin de subjectiviteit van kwalitatief onderzoek zichtbaar wordt. Hoewel je probeert objectiviteit na te streven, ben je je als onderzoeker ervan bewust dat je nooit een objectieve werkelijkheid kan weergeven. Als onderzoeker ben je onderhevig aan het proces van betekenisgeving en dit zal bewust en onbewust mijn keuzes hebben beïnvloed. Tegenover de respondenten heb ik geprobeerd mijn objectiviteit zo veel mogelijk te benadrukken, door expliciet te vermelden dat ik vanuit de universiteit onderzoek verricht. Een kanttekening die ik hierbij moet maken, is dat ik de helft van de interviews op de managementafdeling heb afgenomen en de andere helft op de afdelingen in verschillende ziekenhuizen waar de medewerkers werkzaam waren. Hoewel ik op de management-afdeling een eigen afgezonderde werkplek had, zou dit af kunnen doen aan de objectiviteit van mij als onderzoeker, ervaren door de respondenten. Medewerkers zouden dit kunnen interpreteren alsof ik onderzoek namens het management doe.

De betrouwbaarheid hangt ook samen met de nauwkeurigheid van de gehanteerde methoden die leiden tot de onderzoeksresultaten. Wanneer onderzoek dus nauwgezet is uitgevoerd, zou dit moeten leiden tot dezelfde resultaten (Boeije, 2005, 148). Toch is dit bij kwalitatief onderzoek niet

het geval. Hoewel geprobeerd is elke respondent op dezelfde wijze te benaderen, bestaat met de ene respondent meer een “klik” dan met een ander. Daarnaast kan een semigestructureerd interview geen objectiviteit garanderen. Doordat deze interviews niet gestandaardiseerd zijn, zullen de interviews niet op dezelfde manier verlopen (Boeije, 2005, 148-149). Objectiviteit en ook validiteit is binnen kwalitatief onderzoek onmogelijk, subjectiviteit is onvermijdelijk. Iedere onderzoeker is een persoon met gedachten, gevoelens, interpretaties en ervaringen, dit staat de objectiviteit van een onderzoek in de weg. De onderzoeker interpreteert de onderzoeksresultaten en kiest vervolgens het citaat waarvan hij of zij denkt dat deze het best past bij de analyse. Ik heb geprobeerd op een zo eerlijk mogelijke wijze de resultaten weer te geven, echter zal dit nooit een objectieve weergave van de werkelijkheid zijn omdat ik nooit mij zelf kan wegcijferen. (Boeije, 2005, 148). Hoewel ik heb geprobeerd de data zoveel mogelijk te interpreteren aan de hand van de literatuur zal mijn blik als onderzoeker hierin onvermijdelijk invloed hebben gehad. Enkel de keuze van de literatuur is een vorm van subjectiviteit. Door mij zo toegankelijk mogelijk op te stellen heb ik geprobeerd de respondenten te stimuleren hun werkelijkheidsbeelden te ventileren. Hierbij heb ik gepoogd de ruimte en het gevoel te geven dat de informatie op een betrouwbare manier behandeld zal worden.

Positie van de onderzoeker in de organisatie

Als onderzoeker is het belangrijk stil te staan bij welke positie je inneemt in de organisatie en welke consequenties hier aan verbonden zijn. Bij de keuze voor de positionering moet gekeken worden naar de doelgroep binnen het onderzoek, in mijn geval de medewerkers. De werkplek die mij werd aangeboden heb ik afgewezen omdat ik bang was teveel beïnvloed te worden door het management. Daarnaast zouden de medewerkers hierdoor mijn objectiviteit in twijfel kunnen trekken. Hierbij heb ik getracht duidelijk te maken dat ik het perspectief van de medewerkers zichtbaar wilde maken, zodat zij een stem kregen in het geheel. Hoewel ik hier positieve reacties op kreeg, bestond bij een gespecialiseerd verpleegkundige die ik interviewde op de management-afdeling, het idee dat ik vanuit het management aangestuurd werd “*Het management is wel bezig ons te betrekken, nu ook dit onderzoek (...)*”. Achteraf bezien zou dit gelegen kunnen hebben in het feit dat ik sommige interviews op de locatie Organisatie X heb uitgevoerd. Deze keuze hiervoor is gelegen in het transmurale karakter van het werk, er bestond niet altijd de mogelijkheid om de interviews af te nemen op de werklocatie van de medewerker. Toch had ik goede faciliteiten tot mijn beschikking, ik kreeg een afgezonderde ruimte (op de Organisatie X-locatie) zonder gestoord te worden. Hierdoor heb ik geprobeerd om een zo onafhankelijk mogelijk beeld te creëren.

Interne validiteit

Interne validiteit blijft lastig binnen de kwalitatieve onderzoekstechnieken. De reden hiervoor ligt bij de onderzoeksmethoden, deze zijn niet gestandaardiseerd (Boeije, 2005, 144-146). De interne validiteit in een onderzoek verwijst naar de adequaatheid van de resultaten. Dat wil zeggen “meet dit onderzoek wat er beweert wordt?” Ik heb geprobeerd de interne validiteit te bewaken door enkele (voorzorgs)maatregelen te nemen. Allereerst heb ik mij, voorafgaand aan elk interview, duidelijk als onafhankelijk persoon gepositioneerd. In ieder interview heb ik mijzelf en mijn rol kort geïntroduceerd en bood ik de ruimte om vragen te stellen. Daarnaast heb ik alle respondenten anonimiteit beloofd waardoor openheid en vertrouwen gegeneerd worden. Verder heb ik bij voorbaat gevraagd of ik de gesprekken mocht opnemen (waar ik bij alle respondenten toestemming voor kreeg), uitgelegd waarom ik de interviews wilde opnemen en vervolgens uitgetypt.

Externe validiteit

De externe validiteit is de mate waarin een onderzoek generaliserend en herhaalbaar is (Boeije, 2005, 144-146). Kwalitatief onderzoek kent een ander soort generaliseerbaarheid en herhaalbaarheid dan kwantitatief onderzoek. Waar kwantitatief onderzoek dit doet door statistische representatieve steekproeven doet kwalitatief onderzoek dit door het zogenaamde “purposive sampling”. Dit houdt in dat de respondenten op basis van specifieke elementen gekozen worden. Binnen dit onderzoek heb ik uit elke vakgroep meerdere respondenten gesproken en daarnaast was de keuze voor de respondenten afhankelijk van leeftijd en de tijd die zij werkzaam zijn voor Organisatie X. Hierdoor is dit onderzoek generaliserend voor de medewerker binnen Organisatie X. Toch zou ik niet durven stellen dat dit onderzoek generaliserend is voor zorginstellingen. Deze zorginstelling heeft een transmuraal karakter, waardoor zij minder vaak direct contact hebben met de organisatie. Deze werkwijze verschilt in grote mate van de meeste andere organisaties. In grote lijnen zouden mogelijk overeenkomsten bestaan tussen andere zorginstellingen die een zelfde veranderingstraject doorlopen, echter durf ik aan de hand van dit onderzoek hier geen duidelijke uitspraken over te doen.

De herhaalbaarheid van een onderzoek hangt samen met de onderzoeksmethoden. Aangezien ik gekozen heb voor participerende observaties en semigestructureerde interviews moet ik concluderen dat dit invloed heeft op de herhaalbaarheid van dit onderzoek. Door de openheid van kwalitatief onderzoek bestaat voor de onderzoeker meer speelruimte. Hierdoor zullen de interviews andere resultaten kunnen hebben. Betreffende de observaties moet gesteld worden dat een participerende observant waargenomen wordt, dit kan leiden tot gedragsveranderingen bij de observanten. Het onderzoek is wel navolgbaar; ik heb de stappen in het onderzoek vastgelegd in een logboek, waarin ik keuzes en argumentatie heb vastgelegd. Dit boekje helpt mij, ook nu, om terug te kijken naar hoe en welke keuzes zijn gemaakt. Een voorbeeld in mijn logboekje over de keuze van de groepsinterviews: *“De groepen kunnen niet groter worden dan 2 á 3 personen, omdat er anders niet voldoende mankracht is (...) Moet ik nu wel kiezen voor groepsinterviews, de insteek was anders (...)”* (18 april). Behalve mijn keuzes heb ik ook opvallende punten en ideeën opgeschreven, zodat ik tijdens het schrijven van dit rapport hier zo nodig op kon terug grijpen. Doordat ik mijn stappen en keuzes heb genoteerd in een logboekje wordt de navolgbaarheid van dit onderzoek vergroot.

Bruikbaarheid

In de inleiding werd geconcludeerd dat veel organisatieveranderingen falen. Daarnaast werd gesteld dat veel organisatieveranderingen bepaald worden door de betekenissen die medewerkers aan een veranderingstraject verlenen. Door betekenissen zichtbaar te maken wil ik het management handvatten bieden voor het verzelfstandigingsproces. Daarnaast wil ik op basis van de gevonden en geanalyseerde data een interventie bieden, die het management de mogelijkheid biedt in te spelen op de betekenissen die de medewerkers verlenen aan de verzelfstandiging.

Beschrijving van de verandering

In dit hoofdstuk wordt de verzelfstandiging van Organisatie X toegelicht. Eerst zal het verleden van de betreffende jonge Zorginstelling nader toegelicht worden. Vervolgens wordt de situatie in de huidige vorm besproken om daarna over te gaan op hoe de organisatie anno 2011 er uit wil zien. Hierna worden twee verschillende theorieën op organisatieverandering, theorie E en theorie O, besproken en wordt Organisatie X hierbinnen gepositioneerd. De vraag ‘wat verandering met medewerkers doet’ wordt centraal gesteld. Tot slot worden de bevindingen in dit hoofdstuk aangehaald en worden de volgende hoofdstukken van een korte toelichting voorzien.

3.1 De verzelfstandiging

In deze paragraaf staat de verzelfstandiging van Organisatie X centraal. Er wordt gekeken naar het ontstaan van Organisatie X, hoe de huidige vorm is en hoe de toekomst er uit gaat zien. Op deze manier wordt getracht een goede basis neer te leggen voor de rest van het onderzoek, waarin de verzelfstandiging een fundamentele positie inneemt.

Verleden: Het startsein

In 2002 werd het startsein gegeven voor het Transmuraal Centrum, het hedendaagse Organisatie X. Het Transmuraal Centrum werd levensvatbaar door een samenwerking tussen het Organisatie Y, Organisatie Z en Organisatie Y.

In 2004 kreeg de Zorginstelling de naam Organisatie X, nadat de transmurale specialistische verpleegkundige activiteiten gebundeld werden tot een gezamenlijke projectorganisatie. De zorg die geboden werd, was toegespitst op chronisch zieke patiënten, patiënten die gebaat zijn bij transmurale zorg. Naast het transmurale kenmerk van de organisatie, beschikken de medewerkers over specialistische kennis. Alle verpleegkundigen hebben zich gespecialiseerd binnen een vakgebied en hebben hierdoor specifieke kennis. Verpleegkundigen die zich hebben toegelegd op een vakgebied (door middel van opleidingen) worden gespecialiseerd verpleegkundigen genoemd.

Eind 2007 werd Organisatie X een zelfstandige dochter van Organisatie Z, het ORGANISATIE Y en Organisatie Y; de aandeelhouders van Organisatie X B.V.. Bij de formele start van Organisatie X is een raamovereenkomst voor drie jaar afgesloten met het ORGANISATIE Y en de thuiszorginstanties. In de raamovereenkomst staan afspraken die betrekking hebben op o.a. de financiering, tegen welke tarieven diensten worden verleend en kwaliteit. Dit houdt in dat eind 2010 de voorbereidingen getroffen moeten zijn, zodat in januari zou Organisatie X kan uitvliegen als geheel zelfstandige zorginstelling.

Heden: Zelfstandig, maar toch niet helemaal...

Formeel is Organisatie X nog een dochter van Organisatie Z, ORGANISATIE Y en Organisatie Y. Toch bemoeien de organisaties zich gevoelsmatig niet (voor de medewerkers) met Organisatie X. De medewerkers van Organisatie X staan allemaal nog onder contract bij het ORGANISATIE Y of Organisatie Z, maar zijn gedetacheerd naar Organisatie X. Dit houdt in dat alle medewerkers nog

loonstrookjes en nieuwsbrieven ontvangen van het ORGANISATIE Y of Organisatie Z. Zo gaf een NP-er die vanuit Organisatie Z gedetacheerd is aan de gevolgen van deze “dubbel-organisatie” te voelen: *“Je bent in beide organisaties gedeeltelijk ingebed, en de organisatorische dingen daarvan vind ik nog geen schoonheidsprijs verdienen.”* Organisatie X levert zorg in ziekenhuizen, thuiszorgorganisaties, huisartsenpraktijken, apotheken en verpleeg- en verzorgingstehuizen. De expertisegebieden van Organisatie X zijn hedendaags; Longziekten, CVA/MS/ALS, Diabetes, Hartfalen, Oncologie, Thuiszorgtechnologie, Transfer van zorg, wond/continentie/stoma/decubitus, Ouderenzorg, Praktijkondersteuning huisartsen, Reuma, Palliatieve zorg en deskundigheidsbevordering.

Toekomst: zelfstandig én onafhankelijk

Organisatie X wil per 1 januari 2011 een zelfstandige zorginstelling zijn. Of Organisatie X in alle opzichten al onafhankelijk kan en zal zijn is nog niet duidelijk, over de mate van ondersteuning (qua o.a. HRM) wordt nog gesproken. Zo gaf een gespecialiseerd verpleegkundige die onder contract staat bij het ORGANISATIE Y aan de betrokkenheid van en bij de moederorganisaties te ambiëren: *“Ik hoop dat de band met de moederorganisaties goed blijft”*

Organisatie X zal haar eigen financiering rond moeten krijgen omdat de moederorganisaties geen financiële verantwoordelijkheid meer dragen. Hier bestaat onder een aantal medewerkers onrust en onbegrip over. Een gespecialiseerd verpleegkundige vanuit het ORGANISATIE Y verwoordde het als volgt: *“Ik vraag me af waarom het niet gewoon zo kan blijven als het nu is, we hebben nu de financiële back-up van de moederorganisaties”* Dat wil zeggen dat andere investeerders en geldstromen aangetrokken moeten worden. Een gespecialiseerd verpleegkundige sprak de onrust over de financiële toekomst uit: *“Ik weet wel dat deze organisatie in de aankomende jaren hun financiële zekerheid moeten bewijzen, ik weet niet of het allemaal gaat lukken.”*

Voor de medewerkers betekent dit dat ze niet meer gedetacheerd zijn, maar in dienst van – en dus onder contract staan bij – Organisatie X. Organisatie X is dan de werkgever. Op de vraag wat de medewerkers van deze ontwikkeling vonden werd wisselend gereageerd. Zo antwoordde een gespecialiseerd verpleegkundige die momenteel veel werkzaam is binnen het ORGANISATIE Y: *“je zal wel moeten he, je hebt geen keus”(…)* *“ik zou wel graag onderdeel van beide willen blijven”* en een andere gespecialiseerd verpleegkundige die uitsprak veel vertrouwen te hebben in de toekomst zei *“dat lijkt me niet meer dan logisch dat we zelfstandig Organisatie X worden”*. De zorginstelling zal dan een zelfstandige organisatie zijn die transmurale zorg aanbiedt, gericht op chronisch zieke patiënten. Alle medewerkers zijn gespecialiseerd verpleegkundigen of Nurse Practitioners.

De Zorginstelling bevindt zich op het spanningsveld tussen gepland veranderen en de oncontroleerbare betekenissen die door medewerkers gegeven worden aan de verzelfstandiging. Op basis van Homan (2005 in: Bos-Brouwer, 2008, 37-38) concludeerde ik al eerder in dit rapport, dat het hart van veranderingen bij medewerkers ligt. De verzelfstandiging is gepland, maar in dit programma zijn de betekenissen van de medewerkers niet vastgelegd. Zo gaf een NP-er aan dat zij verwacht dat medewerkers een grote rol spelen in de verzelfstandiging; *“(…) Als je ziet hoeveel er nog geregeld moet worden dan hebben ze onze hulp hard nodig”*. Hirschhorn (in Beer, 2002, 161) stelt dat geen verbeteringen kunnen plaatsvinden door formele structuur en systemen als belangrijkste instrumenten van verandering aan te wenden. Dat betekent voor Organisatie X dat enkel verzelfstandigen niet voldoende zal zijn. Dit duidt wederom op de spanning bestaande tussen gepland veranderen en de ongrijpbare kant van betekenisgeving. In dit hoofdstuk stel ik dat gepland

veranderen altijd gepaard gaat met veranderingen door en van betekenisgeving. Het spanningsveld tussen gepland veranderen en verandering door middel van betekenisgeving zal aan de hand van Theorie E en O in de volgende paragraaf belicht worden.

3.2 Theorie E en Theorie O

Theorie E en Theorie O bevinden zich aan weerszijden van het hierboven genoemde spanningsveld bestaande uit verschillende visies op organisatieverandering. Binnen Theorie E staat geplande verandering centraal en wordt verandering gezien als een top-down benadering waarin structuren en systemen de overhand hebben. Ghoshal en Bartlett (2000) benadrukken het belang van een doordachte gefaseerde benadering. De gefaseerde aanpak is hét instrument om de beoogde doelen te bereiken, aldus Ghosal en Bartlett (In Beer: 2000, 193-195). Zij (in Beer: 2000, 193-195) stellen dat een doordacht plan en controle vanuit het management de kans tot falen reduceert, doordat de veranderingsdoelen dan continu in de gaten gehouden worden. Het eindpunt binnen deze theorie is enkel het bereiken van vooraf gestelde doelen.

Theorie O, ook wel *emergent change* genaamd, hanteert een geheel andere visie op organisatieverandering. Deze theorie stelt dat de nadruk op structuur en systemen, helemaal wanneer deze opgelegd worden vanuit het management, geen fundamentele veranderingen teweeg brengen (Beer, 2000, 15). Het organisatorische vermogen om veranderingen door te voeren is gelijk aan het menselijke vermogen binnen de organisatie. Weick (In: Beer, 2000, 16) stelt dat organisaties altijd veranderen en dat lering getrokken moet worden uit het verleden zodat deze ervaringen vertaald kunnen worden naar de huidige en toekomstige manier van organiseren. *“Accordingly, as today’s effectiveness changes, this change approach consists of an ongoing process of adaptation”* (Weick, in: Beer 2000, 16).

Theorie E en Theorie O zien organisatieveranderingen op geheel verschillende wijzen. Wanneer beide theorieën geïnterpreteerd worden in het licht van dit onderzoek, wil ik stellen dat de werkelijkheid genuanceerder ligt dan enkel besproken in Theorie E of Theorie O. Waar theorie E geen aandacht besteedt aan betekenisgeving, ziet Theorie O enkel het proces van betekenisgeving. Pettigrew (In Beer, 2000, 194) stelt dat beide theorieën ook samen kunnen gaan. Zo zegt Pettigrew (in: Beer, 2000, 194) dat de situatie bepaalt welke verandering plaats vindt. Hier boven op stel ik dat geplande organisatieverandering altijd gepaard gaat met verandering in betekenisgeving. Een verandering in de oude situatie –en hiermee in de geïnternaliseerde waarden en normen van een individu of collectief –vraagt om een herziening van de persoonsgebonden kaders. Dit is het kader waarbinnen de betekenissen geproduceerd en geconstrueerd worden. Enkel organisatieveranderingen benaderen vanuit theorie E volstaat dus niet. Net zoals enkel het hanteren van theorie O ook niet volstaat. Binnen deze visie blijft gepland veranderen onderbelicht, terwijl geplande veranderingen heel wezenlijk en soms ook wenselijk zijn. Ook worden beide visies los benaderd, terwijl wel degelijk een relatie bestaat tussen deze twee visies: enerzijds bepaalt geplande veranderingen de betekenisgeving, anderzijds kan door betekenisgeving een geplande verandering ontstaan. Ik stel in dit onderzoek dat beide veranderingen aanwezig en reactief zijn. Reactief omdat enerzijds een geplande verandering, onbewust veranderingen kan ontketenen, anderzijds omdat verandering in betekenissen tot geplande veranderingen kunnen leiden. Dat beide veranderingen simultaan kunnen lopen is ook zichtbaar bij Organisatie X. Bij Organisatie X bestaan veranderingen die aangemerkt kunnen worden als ‘planned’ en als ‘emergent’. De verzelfstandiging ligt al bijna drie jaar

contractueel vast. Dit besluit is top-down geformuleerd; het besluit is genomen door het management in samenspraak met de aandeelhouders. De verzelfstandiging is een gepland proces waarin Organisatie X verschillende fases doorloopt. Hierin zou je het besluit als een fase kunnen aanmerken, vervolgens de aanloop fase, waarin Organisatie X nu verkeert, en tot slot de fase van de daadwerkelijke verzelfstandiging. Toch is de fasering van Ghosal en Bartlett concreter dan bij Organisatie X het geval is. De eerste stap moet gericht zijn op het verbeteren van iedere afdeling van de organisatie, omdat zo stellen zij, *“a strong organization cannot be built upon a foundation of weak parts”* (In: Beer e.a., 2000, 193). In de tweede stap moet gekeken worden naar de potentiële mogelijkheden voor synergie binnen de organisatie om de organisatie een sterkere basis te geven; *“to make the whole greater than the sum of the parts”* (Ghosal e.a., in Beer e.a., 2000, 193). Ghosal en Bartlett zeggen dat processen van veranderingen niet uit zichzelf ontstaan en ontwikkelen. Zij stellen dat organisatieveranderingen per geplande fase moet verlopen omdat enkel dan verandering kans van slagen heeft. De fasering van Ghosal en Bartlett (in: Beer e.a., 2000) is geen blauwdruk voor de realiteit bij Organisatie X. De verzelfstandiging brengt behalve een formele verandering, ook verandering in organisatievoering teweeg. Het management van Organisatie X wil deze veranderingen managen, sturen en plannen. Dit blijkt ook uit het communicatieplan 2009: *“Ook formuleren we per doelgroep hoe we Organisatie X als organisatie willen profileren, mogelijk ook te midden van eventuele concurrentie.”* Het management probeert veranderingen in de toekomst planmatig aan te pakken. Toch wordt ook in het communicatieplan aangegeven dat Organisatie X een dynamische organisatie is en hierom een dynamisch beleid dient na te streven. In het communicatieplan van 2009 wordt ook aandacht besteedt aan de continuïteit van veranderingsprocessen in een organisatie, zo stelt de directeur van Organisatie X in het communicatieplan 2009 dat het organisatiebeleid onderhevig is aan continue verandering: *“Het is eigenlijk nooit af en heeft zeker van tijd tot tijd bijstelling en een nieuwe kritische blik nodig”*. Theorie O, oftewel *emergent change*, onderkent de continue veranderingen in organisaties en omgeving. Gegeven dat betekenisgeving altijd aanwezig is, mag verondersteld worden dat de verzelfstandiging ten dele bepaald wordt door de betekenissen die hieraan verleend worden door de medewerkers. Dit geïnterpreteerd vanuit het gedachtegoed van theorie O, zullen de betekenissen de verandering –verzelfstandiging –bepalen. Wanneer de situatie breder getrokken wordt, kan ook gekeken worden naar veranderingen in de maatschappij, die van invloed zijn op het functioneren van zorginstellingen. Zo stelt een gespecialiseerd verpleegkundige dat veranderingen in de maatschappij doorwerken in hun werk: *Er verandert altijd zoveel in de gezondheidszorg” (...)* *“Er komt alleen maar meer vraag naar de zorg van chronisch zieken.”* De toegenomen vraag naar zorg van chronisch zieken is een voorbeeld van ‘emergent change’. Dit is een oncontroleerbare verandering die niet is ingecalculeerd, maar wel vraagt om aanpassingen bij zorginstellingen. Op het moment dat veranderingen in de vraag waargenomen worden, zal hier bewust en onbewust op geanticipeerd worden. Dit vraagt naast onbewuste aanpassingen ook om geplande verandering. Zo stelt de directeur van Organisatie X ook in de nieuwsbrief van juli 2008 dat de chronische patiëntenzorg stijgt en dat hierop gereageerd moet worden.:

“De vraag naar zorg zal in de komende jaren met 30% toenemen. Momenteel heeft 40% van de Nederlandse bevolking een chronische aandoening. Naast de zorg voor chronisch zieken neemt ook de zorgvraag voor palliatieve zorg toe en kiezen steeds meer mensen voor overlijden in de thuissituatie met thuiszorgtechnologie voor palliatieve sedatie (...) Het bieden van duidelijkheid en

zekerheid over de beschikbaarheid en kwaliteit van deze zorg nu en in de toekomst, is daarom een van de belangrijkste doelstellingen.”

Als reactie op deze verandering worden nieuwe doelstellingen geformuleerd.

Wat ik met bovenstaande wil zeggen is dat de scheidslijn tussen ‘planned en ‘emergent change’ in theorie heel strak gespannen staat, maar dat de praktijk hier niet bij aansluit. Deze theorieën geïnterpreteerd in het licht van de verzelfstandiging wijzen uit dat een relatie bestaat tussen geplande veranderingen en opkomende verandering, ‘emergent change’. Wanneer ik dit vertaal naar de onderzoekssituatie zoals die nu is, mag verondersteld worden dat de betekenisgeving van de medewerkers, ten dele of zelfs in grote mate, bepalend is voor hoe de verzelfstandiging zal verlopen.

Hirschhorn (in: Beer e.a., 2000, 15) stelt dat medewerkers morele betekenis geven aan structuren. Succesvol veranderingen initiëren is gelegen in het succesvol veranderen van de organisatiecultuur – een geheel van waarden, normen en geloofsovertuigingen die de structuur legitimeert (Hirschhorn in: Beer, 2000, 15). Cultuur zorgt dat medewerkers veranderingen internaliseren en hierdoor hun gedrag op positieve wijze aanpassen op de verandering. Enkel veranderen van structuur volstaat niet (Beer, 2000, 15). Om culturele veranderingen te realiseren, is het van belang dat medewerkers zich emotioneel binden om zelf te ondervinden dat de verandering een verbetering is (Hirschhorn in: Beer e.a., 2000, 15, 161-176). Veranderingen kunnen namelijk een behoorlijke aanslag zijn op de betekenisproductie van medewerkers.

Uit het bovenstaande spreekt dat er sprake is van een wisselwerking tussen betekenisgeving en geplande verandering: geplande veranderingen beïnvloeden de betekenissen, maar betekenissen beïnvloeden ook de geplande verzelfstandiging. In de volgende paragraaf zal dieper ingegaan worden op de relatie tussen (geplande) organisatieverandering en de betekenisgeving.

3.3. “Binnen de organisatie merk je de onrust”

De betekeniscreatie van medewerkers is geen individueel en gesloten systeem, aldus Weick (1995, 6). Betekenisgeving is gerelateerd aan (veranderingen in) de (sociale) omgeving. Om deze reden kan de betekenisgeving van de medewerkers niet los van de verzelfstandiging benaderd worden. Zo geeft een gespecialiseerd verpleegkundige die al jaren in dienst is bij het ORGANISATIE Y aan *“(…) omdat we nu voor ons eigen budget moeten zorgen, zullen we in de toekomst daar nog wel iets mee moeten.”* Organisatieverandering werkt –bewust of onbewust- op twee manieren door in hoe medewerker zijn of haar werk ervaart (Homan, 2008 in: Wielink, 2009, p.77), namelijk:

- Organisatieverandering brengt emotionele reacties teweeg; gevoelens van rouw en verlies om het vertrouwde.
- Het proces van betekenisgeving zal door de organisatieverandering tot nieuwe betekenissen voor alle betrokkenen leiden. Nieuwe betekenissen leiden tot veranderingen in gedrag.

Doordat mensen de fundamentele behoefte hebben aan continuïteit, roepen veranderingen die de identiteit van de werknemers raken, angst en hierdoor weerstand op (Van der Zee e.a., 2006, 55). Een gespecialiseerd verpleegkundige verwoordde haar twijfels over de toekomst als volgt: *“Ik zie daar niet zo naar uit naar wat dat allemaal teweeg gaat brengen”*.

Uit de eerste observatie bleek ook dat er veel vragen bestaan/bestonden rondom de verzelfstandiging. Tijdens de eerste verzelfstandigingsbijeenkomst werden er veel verschillende vragen gesteld over de gevolgen van de verzelfstandiging voor de werkzaamheden, de baangarantie en de tijd die in gaat zitten in de verzelfstandiging. Zo stelde een aanwezige de vraag: *“Je zei net over de vakantiedagen maar hoeveel extra tijd en moeite wordt er van ons verwacht bij dit proces?”* en een andere aanwezige stelde de vraag: *“Welke consequenties heeft het werkinhoudelijk voor ons?”* De mensen die aanwezig waren bij deze bijeenkomst stelden met name vragen die direct betrekking hadden op zichzelf.

De emotionele reacties en de veranderende betekenisgeving zorgen ervoor dat medewerkers andere elementen in hun werk aanmerken als belangrijk. De angst om zaken te verliezen zoals status, baan zekerheid en werkplezier gaan in onzekere tijden ook (meer) spelen. Hierdoor wordt de waarde die de medewerkers hechten aan de communicatie met het management belangrijker. Zo gaf een gespecialiseerd verpleegkundige die al haar hele leven bij het ORGANISATIE Y werkzaam is, aan: *“Ik vraag me wel af als het niet lukt of het blijkt na een paar jaar niet haalbaar te zijn, dan zie ik wel een dreiging voor mij persoonlijk, kun je dan terug naar het ORGANISATIE Y?”* Door veranderingen moeten medewerkers betekenissen herformuleren op basis van hun oude cognitieve kaders. Zoals Homan (2005) stelt is betrokkenheid bij de verandering hierbij evident. Een andere gespecialiseerd verpleegkundige gaf aan deze betrokkenheid te waarderen: *“De bijeenkomst om kennis te maken met de verzelfstandiging. Ja, daar moet ik echt heen dat vind ik belangrijk.”* Betekenisgeving en organisatieverandering zijn geen losse processen maar nauw met elkaar verbonden. Een geplande organisatieverandering zal altijd samen hangen met de betekenisgeving van medewerkers.

3.4 Tot slot

Dit hoofdstuk is ingericht om duidelijk weer te geven op welk gebied organisatieveranderingen zich bevinden. Naast de beschrijving van de formele verandering van Organisatie X, wilde ik de relatie tussen betekenisgeving en veranderen ophelderen en de bestaande visies van een kritische noot voorzien. In dit hoofdstuk lag de nadruk op de relatie tussen veranderen en betekenisgeving, omdat in de volgende hoofdstukken het accent ligt op de betekenissen van de medewerkers. Voordat die hoofdstukken aan bod komen, wilde ik eerst toelichten waarom betekenisgeving en veranderen zo nauw met elkaar verbonden zijn. In dit hoofdstuk is getracht duidelijk te maken waarom de betekenissen centraal staan; betekenissen bepalen in feite de verandering.

In de volgende hoofdstukken wordt achtereenvolgens ingegaan op de betekenissen aan het werk, betekenissen aan de organisatie en de verzelfstandiging. In deze hoofdstukken staan de medewerkers van Organisatie X centraal.

De Betekenis die medewerkers verlenen aan hun werk.

In dit hoofdstuk zal de betekenis die medewerkers aan hun werk geven, centraal staan. In de vorige hoofdstukken is het verband tussen betekenisgeving en organisatieveranderingen al aangestipt. Daarom richt ik mij in dit hoofdstuk op de thema's die in de data een relatie impliceerden met de betekenis die aan werk verleend wordt. Dit doe ik aan de hand van vijf oriëntaties die Van Hoof (2002, 24, 43-50) onderscheidt. Hij heeft in zijn onderzoek een breed scala aan macro thema's kunnen onderscheiden die de betekenisgeving van het werk bepalen. Het doel van dit hoofdstuk is om deze macro thema's naar micro niveau te brengen aan de hand van de verzamelde data, zodat de thema's die de werkbetekenis beïnvloeden, zichtbaar worden. De dimensies die hier achtereenvolgens besproken worden zijn: intrinsieke oriëntatie, extrinsieke oriëntatie, carrière oriëntatie, sociale oriëntatie en gemak oriëntatie.

4.1. "Ik zou niet zonder werk kunnen en willen"

Van Hoof (2002,43) heeft onderzoek gedaan naar wat mensen belangrijk vonden in hun werk, hieruit voort kwamen vijf verschillende dimensies; intrinsieke oriëntatie, extrinsieke oriëntatie, carrière oriëntatie, sociale oriëntatie en gemak oriëntatie. In dit onderzoek heb ik gekozen om de gevonden dimensies van Van Hoof (2002) te gebruiken als leidraad voor het duiden van de thema's. Deze oriëntaties omvatten alle gevonden thema's en leken mij hierom geschikt als structurering van dit hoofdstuk. Betekenisgeving is geen homogeen proces en hierdoor kunnen de medewerkers niet als homogene groep behandeld worden. Ik probeer daarom in grote lijnen de betekenissen weer te geven, zoals mij is verteld en door mij is gezien in de interviews en observaties.

4.2. Intrinsieke oriëntatie

Dit zijn de wensen en waarden die betrekking hebben op het werk als doel op zich. Volgens meerdere onderzoeken staat deze waarde bij hoogopgeleide aangeschreven als de belangrijkste waarde van werk (Hoof, 2002, 44). Uit de verzamelde data is gebleken dat de intrinsieke motivatie onder te verdelen is in enkele thema's:

4.2.1. "werk is voor mij gewoon heel belangrijk"

Binnen Organisatie X merken alle respondenten hun werk aan als belangrijk. Op de vraag wat werk betekent antwoordde een gespecialiseerd verpleegkundige: *"Werken is ook mijn manier van leven, het is een deel van mij."* Meermaals werd aangegeven dat mogelijkheden tot persoonlijke groei en zelfontplooiing binnen het werk belangrijk zijn voor de werkbeleving, zo formuleerde een gespecialiseerd verpleegkundige het als volgt: *"Je ontwikkelt jezelf er ook in (...) Ja er zit wel een grote factor "zelf" in."* Dit aspect van werk werd door alle respondenten als een belangrijk element ervaren. Het financiële motief werd slechts twee keer ter sprake gebracht, wat opmerkelijk is gezien het onderzoek naar betekenisgeving aan werk in November 2007. In dit onderzoek hechtte slechts 65% waarde aan werk, waarvan 65% vanwege het inkomen dat hij of zij verdiende en slechts 15% door de persoonlijke groei doelstellingen (Messer, de betekenisgeving aan werk, 2007). Medewerkers van Organisatie X ervaren hun werk opvallend veel positiever dan de gemiddelde Nederlander. Wanneer naar verklaringen gezocht wordt, zou dit kunnen liggen in het feit dat naast één man, enkel vrouwen

werken. Volgens Stoffelsen (2007; 72) hebben vrouwen namelijk meer plezier in hun werk. Van der Troost en Vlemickx (2007; 92) beamen dit en beweren dat wel degelijk verschillen bestaan in hoe mannen en vrouwen werk ervaren. Het ontwikkelen van jezelf en het belangrijk vinden van werk zijn voorbeelden van hoe Van Hoof (2002) intrinsieke motivatie formuleert, namelijk de waarden van het werk als doel op zich.

Uit de verhalen van de respondenten blijkt een hoge mate van identificatie met het werk. Een gespecialiseerd verpleegkundige vertelde dat haar primaire doel in werk de patiëntenzorg was, zo zei zij heel stelling: *“Als je aan mijn patiënten komt, dan kom je aan mij, zo ervaren veel specialisten dat.”* Formeel is de patiëntenzorg ook de fundamentele taak van de gespecialiseerde verpleegkundigen en NP-ers. De keuze voor dit werk is gelegen in aspecten zoals het hebben van een zinvolle bijdrage en professionele waardering. Dit blijkt ook uit het antwoord van een gespecialiseerd verpleegkundige, op de vraag wat binnen het werk als belangrijk werd ervaren: *“Je wilt hulp kunnen bieden zodat je mensen verder helpt. In die zin is dit werk zo belangrijk voor mij dat ik niet ergens zou willen werken waar ik makkelijk geld zou verdienen maar het niet naar mijn zin heb.”* De secundaire doelen, zoals administratieve taken worden gezien als een minder aantrekkelijk deel –*“niet het leukere deel”* – van de functie. Aangegeven wordt dat de administratieve last ten koste gaat van de patiëntenzorg. Zo vertelde een NP-er tijdens een individueel interview: *“ik vind de administratieve last wel erg hoog” (...)* *“uiteindelijk is het toch de patiëntenzorg waar je voor staat, dat gaat ten koste van die taken, waarvoor je je tijd ook wel had kunnen gebruiken.”* In verscheidene interviews vertelden medewerkers geen (herziening van de) functieomschrijving te hebben, zo stelde een gespecialiseerd verpleegkundige: *“Ik weet dat ik er eentje heb, maar die zou wel eens 8 jaar oud kunnen zijn.”* Dit leidt tot ambigue taakopvattingen, zo blijkt ook uit de antwoorden in groepsinterview met een NP-er en een gespecialiseerd verpleegkundige, op de vraag of de taakomschrijving overeen komt met de daadwerkelijke taken: *“Alleen onderzoek doe ik in mijn vrije tijd, onderzoek is heel belangrijk maar er wordt een beetje vanuit gegaan dat je dat in je vrije tijd doet.”* waarop de gespecialiseerd verpleegkundige antwoordde: *“Daar wordt niet vanuit gegaan, dat doe jij.”* Het ontbreken van een duidelijke functieomschrijving leidt tot onduidelijkheden betreffende taakopvattingen.

In het begin van deze paragraaf werd zelfontplooiing als intrinsieke motivatie genoemd. In de volgende paragraaf wordt dit verder uitgelicht door twee samenhangende elementen van zelfontplooiing uit te werken.

4.2.2. “De vraag is; of dit uitdagend genoeg blijft?”

Het benutten van de kwaliteit en de uitdaging in het werk lijken onlosmakelijk met elkaar verbonden. De respondenten die aangeven uitdaging in hun werk te vinden, stellen ook dat hun kwaliteiten optimaal benut worden. Zo gaf een gespecialiseerd verpleegkundige aan: *“ik voel nog steeds de uitdaging, ik zit nog niet tegen dat dakje aan.”* Andersom was de relatie ook sterk zichtbaar, zo gaf een NP aan: *Ik denk dan ook, is dit wel wat ik wil, want ik weet dat ik veel meer kan, de uitdaging heb ik niet.”* Het niet effectief inzetten van kwaliteiten leeft voornamelijk onder de Nurse Practitioners. Zij hebben bovenop de scholingen van gespecialiseerd verpleegkundigen een tweejarige masteropleiding moeten volgen. Het onvoldoende benutten van de kwaliteiten van NP-ers leidt tot onvrede. Zo stelt een gespecialiseerd verpleegkundige in een groepsinterview met een NP-er over de NP-functie: *“Ze wordt wel in een andere schaal uitbetaald dan wij, maar vanuit de organisatie bestaat er geen duidelijkheid in waarin zij zich nou onderscheidt van de rest. Dat is frustrerend.”* De

NP-er in het midden antwoordde met: *“We hebben met alle NPers wel een businessplan geschreven over wat wij dan kunnen betekenen voor de groep, maar ik kan niet concreet opnoemen wat er voor onze groep nou zo'n meerwaarde zou zijn.”* Doordat de meerwaarde van de kwaliteiten van de NP-functie niet duidelijk zichtbaar zijn, leidt dit tot onvrede bij zowel de NP-er zelf als bij directe collegae.

Het gevoel dat de kwaliteit benut wordt hangt samen met de uitdaging die de medewerker in zijn of haar werk ervaart. Wanneer medewerkers de kans krijgen om hun kwaliteiten te benutten, ondervinden zij een grotere uitdaging in het werk (Robbins, 2006, 31). Volgens Huijgevoort en Admiraal (2006, 174) voorkomt uitdaging in het werk frustratie en demotivatie; Wanneer werk een uitdaging in zich draagt, ontstaat het gevoel dat kwaliteiten gebruikt worden en dat grenzen verlegd kunnen worden. Op de vraag hoe belangrijk medewerkers hun werk vinden kreeg ik vaak antwoorden die gekoppeld waren aan persoonlijke ontwikkeling. Geen enkele vraag was specifiek gericht op uitdaging in het werk of kwaliteitsbenutting en toch werden deze thema's herhaaldelijk genoemd –in positief en negatieve zin. In dit onderzoek is het niet aan mij om conclusies te trekken over voldoende of onvoldoende aanwezigheid van uitdaging en/of kwaliteitsbenutting. De enige conclusie die gesteld kan worden, is dat *de thema's kwaliteitsbenutting en uitdaging belangrijke componenten zijn binnen het proces van betekenisgeving.*

4.3 Extrinsicke oriëntatie

Volgens Van Hoof (2002) zijn extrinsicke waarden gericht op de doelen buiten het inhoudelijke werk, zoals o.a. beloningen en werkzekerheid. Baangarantie en financiële zekerheid spelen op momenten van verandering een grotere rol omdat zo stelt Weick (2001, 95), door verandering de werksituatie gekenmerkt wordt door onzekerheid en ambiguïteit. De invloed van de aanstaande verzelfstandiging kan de waarde die aan thema's gegeven wordt, veranderen. Zo stelde een medewerker tijdens de observatie van de themabijeenkomst de vraag: *“Wie betaalt je salaris?”*(...) *“Dan kunnen we wel hooggekwalificeerde zorg bieden, maar daar hangt wel een prijskaartje aan, ik ben benieuwd of ze dat er voor over hebben?”* Baangarantie en financiële zekerheid zijn hierbinnen belangrijke argumenten. Om dit in goede banen te leiden speelt communicatie vanuit het management een essentiële rol (Boonstra e.a., 2006, 159-160; Zomer, 2009, 61). Boonstra en Caluwe (2006) spreken over de waarderende rol die communicatiemogelijkheden biedt.

4.3.1. “De ideeën op het management niveau sluiten niet altijd aan op de praktijk.”

Volgens Mintzberg (1990) is de rol die een manager aan kan nemen, in te delen in drie verschillende categorieën, namelijk de sociale rollen, de informatieve rollen en besluitvormingsrollen (Mintzberg, 1990, 168). De sociale rol bepaalt de verbindingen en relaties met andere organisatieleden. Deze rol van het management past beter onder de ‘sociale oriëntatie’ en wordt later in dit hoofdstuk toegelicht.

Mintzberg (1990) spreekt daarnaast over de informatieve rollen en besluitvormingsrollen. De informatieve rol duidt op de rol die managers innemen in het verstrekken van informatie op basis van de sociale rol. Informatie wordt vaak top-down geformuleerd, hierop is Organisatie X geen uitzondering. Informatie wordt via nieuwsbrieven en themabijeenkomsten vanuit het management verstrekt en verstuurd. Een meerderheid van de respondenten gaf aan tevreden te zijn over hoe zij geïnformeerd werden, zo gaf een gespecialiseerd verpleegkundige vanuit het ORGANISATIE Y aan: *“Ja, ik vind wel dat we heel goed betrokken zijn, en op de hoogte zijn, heb het idee dat er wel open*

kaart wordt gespeeld.” Communicatie en betrokkenheid is bepalend in hoe medewerkers het management en haar ideeën interpreteert (Zomers, 2009). Op de vraag hoe de communicatie vanuit het management werd ervaren, gaven veel respondenten aan de informatie overdadig te vinden en soms irrelevant voor eigen functioneren. Zo gaf een medewerker aan dat dit afdeed aan de kwaliteit van de communicatie:

“Er gebeurt natuurlijk veel binnen Organisatie X en dat wordt dan wel gecommuniceerd maar dan krijg je een hele dikke nieuwsbrief, een overdaad aan nieuws; heel droge kost of het is zijdelings eens op ons van toepassing en dan heb je het een keer gelezen en alles wat dan direct op jou van toepassing is blijft wel hangen maar de rest niet en dan kom je op een overleg en dan wordt er iets gezegd en dan weet je niet direct wat het is. Dan is het zo van ja dat heb je in de nieuwsbrief gekregen daar hoor je van op de hoogte te zijn, zo werkt communicatie niet voor mij.”

Dit leidt tot een gebrekkig informatieoverdracht in sommige vakgroepen, waardoor niet alle informatie en ontwikkelingen aankomen bij de medewerkers. Dit blijkt ook uit de misvattingen omtrent de locatie van de verzelfstandigingsbijeenkomsten. In sommige interviews werden aangegeven dat de bijeenkomsten enkel op de Josef-locatie werden gehouden. Terwijl, zo blijkt uit Organisatie X Brugnieuws maart 2010, de bijeenkomsten op verschillende locaties gehouden wordt.

Datum	Tijd	Locatie
15 april	1030- 1130	Josef
25 mei	1200- 1300	Blueland
28 juni	1200-1300	Josef
27 juli	1200-1300	Blueland
2 september	1200-1300	Blueland
5 oktober	1200- 1300	Josef

Figuur 3. Datum, tijd en locatie bijeenkomsten verzelfstandiging, uit: Brugnieuws maart 2010.

Dat dit niet bij iedereen bekend is, wijst er op dat niet alle informatie aankomt. Dit is overigens wel opmerkelijk omdat bij de eerste verzelfstandigingsbijeenkomst het merendeel van de afwezigen zich heeft afgemeld. Opvallend is dat in dezelfde paragraaf in Brugnieuws ook de locaties stonden vermeld van de informatiebijeenkomsten.

Naast de schriftelijke communicatie wordt ook gesproken over de directe mondelinge communicatie. In het verleden verliep het contact rechtstreeks met de directeur, nu verloopt het contact via de coördinatoren. De meningen over de komst van de coördinatoren zijn verdeeld, zo stelt een gespecialiseerd verpleegkundige in een groepsinterview: *“Het gaat ook wel mis, ik vind dat een aantal coördinatoren weinig kennis van zaken bezitten, niet allemaal, maar een paar. Daar word ik wel eens boos over, dan wil ik vooruit komen en dan moet ik eerst uitleggen hoe de zaken zitten en dat ze het dan niet begrijpen en dat is toch zonde van de tijd.”* Terwijl een andere gespecialiseerd verpleegkundige zegt: *“De coördinatoren zijn echt een goede ondersteuning, echt top kan niet anders zeggen en echt heel goed mee denken en echt precies de punt zo neerleggen en daar hebben we heel goede ondersteuning aan.”* Afhankelijk van het verloop van de communicatie kan dit dus zowel stimulerend als frustrerend werken.

Veranderingen in de situatie kunnen leiden tot ambiguïteit en onzekerheid (Weick, 2000, 49-50). Doordat betekenissen niet homogeen zijn, kunnen hierin contradicties bestaan. Wanneer de communicatie niet als toereikend wordt ervaren, worden ‘negatieve’ betekenissen versterkt (Zomer, 2006).

De andere managementrol die Mintzberg beschrijft is de besluitvormingsrol. Deze rol is gericht op het nemen van beslissingen (Mintzberg, 1990, 168). Organisatie X wordt ervaren als een organisatie die top-down besluiten formuleert. Een gespecialiseerd verpleegkundige vanuit Organisatie Z vindt dat dit niet altijd de beste manier is: *“Soms ben je met iets bezig en dan moet je vanuit het management ineens een andere slag om terwijl ik denk iedere verandering is geen verbetering, het spijt me maar je hebt geen zicht op wat ik aan het doen ben, wat wij aan het doen zijn, en hoe kom je erbij om dit te willen.”* Dit citaat is één van vele; in veel interviews werden verhalen verteld met een gelijke strekking. Zo antwoordde de NP-er op de vraag hoe medewerkers betrokken werden bij beslissingen als volgt: *“Betrokken? Nou ik denk wel eens dat ze van onze kennis daarbij gebruik mogen maken.”* Gebaseerd op de data, mag ik veronderstellen dat een kloof bestaat tussen plan en praktijk. De plannen die op managementniveau ontworpen worden, sluiten vaak niet aan bij de realiteit van de vakgroepen. Zo geeft een NP-er aan: *“Soms denk ik wel dat als dingen beter lagen dan kan het management betere vragen stellen.”* Behalve een kloof tussen de theorie en praktijk, vinden sommige medewerkers ook dat ze te weinig betrokken worden bij het besluitvormingsproces. Zo geeft een gespecialiseerd verpleegkundige aan: *“Ze zouden wel iets beter naar ons kunnen luisteren, in plaats van dingen op te leggen.”* Hier wordt aangegeven dat dergelijke beslissingen de effectiviteit en efficiency van de werkzaamheden bepaalt.

Buiten de genoemde managementrollen die Mintzberg (1990) noemde, zijn er nog facetten vanuit het management die invloed hebben. De invloed van het management lijkt ook zichtbaar in dit citaat van een gespecialiseerd verpleegkundige: *“Je moet dat toch minimaal 1 keer per jaar doen om ook de behoefte te peilen. ik mis mijn functioneringsgesprek wel.”* Het ontbreken van een functioneringsgesprek lijkt dus te spelen bij een aantal respondenten. Deze invloed van het management wordt als vervelend ervaren. Aangegeven werd dat dit het moment is waarin zaken bespreekbaar gemaakt kunnen worden die doorgaans niet zo gemakkelijk besproken worden.

Betekenisgeving staat nooit los van de context. De context bepaalt ten dele welke “cues” bestaan en hierdoor welke betekenis geconstrueerd wordt. De verzelfstandiging lijkt samen te hangen met de betekenis die gegeven wordt aan werk (Weick, 1995, 81). De volgende paragraaf besteedt hier aandacht aan.

4.3.2. “Het is net zoals een schip bouwen, weet je dan waar je aan begint?”

Veranderingen zorgen ervoor dat mensen een nieuwe waarde gaan geven aan hun sociale realiteit (Boonstra in: Haarhuis, 2009, 214). Zo geeft een gespecialiseerd verpleegkundige die nog jong in dienst is bij Organisatie X aan: *“Je kan niet overzien wat die verandering inhoudt, je zal altijd huiverig zijn voor wat erom heen zit en welke spanning daarbij komt kijken, dat kun je wel voelen.”* Veel van de respondenten zijn bezig met de mogelijke invloeden van de verzelfstandiging. De voorstelling van de toekomst wordt gekenmerkt door tegengestelde verwachtingen. Zo ziet een gespecialiseerd verpleegkundige de verzelfstandiging als een kans om de meerwaarde van de werkzaamheden te profileren: *“Ik hoop dat meer mensen gaan zien dat wij een kenniscentrum zijn van specialistische zorg en dat wij overal ingezet kunnen worden. Kom maar met een vraag en dan kijken wij wat we ermee kunnen doen.”* Een andere gespecialiseerd verpleegkundige ondervindt de invloed al in de aard van de werkzaamheden: *“We hebben niet als ondernemer gesolliciteerd maar dat worden we onderhand wel.”* De verzelfstandiging brengt behoorlijk wat onzekerheid met zich mee, dit bleek ook uit mijn eerste observatie tijdens de eerste bijeenkomst over de verzelfstandiging. Er werden vragen

gesteld over de baangarantie, hoe bedrijfsmatig gewerkt moet worden, financiële zekerheid en of er mogelijkheden bestaan om niet mee te gaan met Organisatie X. Deze onzekerheid heeft bij veel respondenten een grote invloed op de werkervaring. Dit werd ook zichtbaar tijdens de interviews; In vragen die niet gericht waren op de verzelfstandiging, kwam de verzelfstandiging wel ter sprake, zo ook bij deze respondenten op de vraag “Hoe belangrijk is dit werk voor u?”:

“Werk is belangrijk onderdeel van mijn bestaan. (...) ben ook heel benieuwd hoe het gaat met de verzelfstandiging van Organisatie X en aan de andere kant zie ik voor mij op het research stuk voor mij heel veel ontwikkelingen”

“Werken bij Organisatie X heb ik altijd als zeer waardevol ervaren (...) ik hoop dat in de nieuwe organisatie dit niet verstart, want daar ben ik wel bang voor, die losheid die we nu hebben in de organisatie die staat me wel aan (...).”

Uit de eerste observatie bleek ook dat de aanwezigen bij de verzelfstandiging-bijeenkomst meer wilden weten over de verzelfstandiging. Het merendeel had een pen en papier mee en schreef mee met de informatie die zij te horen kregen. Aan het einde van de presentatie werden er veel vragen gesteld die aansluiten bij het bovenstaande. De vragen waren voornamelijk gericht op de consequenties die de verzelfstandiging heeft voor de werkzaamheden, garanties en zekerheid van de medewerkers.

Deze paragraaf laat zien dat in de betekenisgeving aan werk drie extrinsieke elementen spelen, namelijk:

- De wijze en mate van communicatie (zowel schriftelijk als mondeling),
- De betrokkenheid bij besluiten vanuit het management, oftewel de kloof tussen plan en praktijk en
- De onzekerheid en verwachtingen over hoe het werk na de verzelfstandiging eruit ziet.

De volgende paragraaf gaat in op hoe de medewerkers de mogelijkheden tot opleiding en doorgroei ervaren.

4.4 Carrière oriëntatie

Deze oriëntatie omvat de opleidings- en doorgroei mogelijkheden (Hoof, 2002, 47). Hierbij heb ik als onderzoeker gekeken naar welke mogelijkheden respondenten zagen om opleidingen, cursussen, en lezingen bij te wonen. Daarbij werd ook de vraag gesteld of zij doorgroeiperspectieven zagen.

4.4.1. “Een grote factor “zelf”

Het management lijkt veel waarde te hechten aan het volgen van opleidingen. Dit bleek o.a. uit de observatie die uitgevoerd werd tijdens de sollicitatieronde. Een als geschikt aangewezen kandidaat voor de functie, bleek weinig extra scholingen en cursussen te hebben gevolgd naast haar huidige werk. Dit was tijdens de besprekingen een aandachtspunt. Tijdens dit gesprek werd benadrukt hoe belangrijk het bijhouden van kennis en volgen van opleidingen zijn.

Meerdere respondenten merkten hetzelfde op, zo gaf een NP-er aan: *“ik vind het ook heel belangrijk om jezelf te ontwikkelen in je vak en dat je mogelijkheden hebt tot specialisatie en die heb je hier ook.”* Een gespecialiseerd verpleegkundige zei: *“Ja, ik ben net klaar met mijn opleiding dus zou raar zijn als ik nee zou zeggen.”* Verschillende respondenten gaven ook aan vanuit het management benaderd te zijn, zo gaf een huidig NP-er aan in het verleden vaker benaderd te zijn om opleidingen te volgen: *“Meerdere keren werd gevraagd of ik die opleiding wilde doen.”* Dit citaat duidt ook op de visie van het management op scholingen. Het management blijkt scholingen en kennisbevordering hoog aan te slaan.

Hoewel formeel niet vastgelegd is dat de medewerkers extra scholingen of cursussen moeten volgen, maken de medewerkers wel gebruik van de ruimte die hiervoor bestaat. Zo geeft een gespecialiseerd verpleegkundige aan dat zij de mogelijkheden voor scholing wel ziet: *“Als ik vind dat bepaalde scholing voor mij belangrijk is, dan moet ik dat wel kunnen beargumenteren, maar dan is dat wel mogelijk.”* Het belang van kennisbevordering komt ook tot uiting bij een gespecialiseerd verpleegkundige die de mogelijkheden niet ziet *“Nee, ik zie die mogelijkheden eigenlijk niet. Maar ik zou het wel leuk vinden (...) als er aandacht is voor specifieke kwaliteiten. Ja ik zou daar wel meer mogelijkheden voor willen zien”*

Andere respondenten gaven aan geen behoefte te hebben aan scholing en tevreden zijn met de huidige kennis en functie. Zij ervaren het als positief dat de mogelijkheden bestaan, maar willen hiervan zelf geen gebruik maken zo geeft een gespecialiseerd verpleegkundige die al jaren in dienst is van het ORGANISATIE Y aan: *“Mogelijkheden zijn er genoeg, ik heb die wens niet maar dat is een ander verhaal.”* Ook werd aangegeven dat de mogelijkheden wel geboden werden, maar dat dit geen prioriteit is binnen het werk.

Uit het bovenstaande spreekt dat (mogelijkheid tot) scholing bijdraagt aan een positieve werkbeleving en aan hun persoonlijke ontwikkelingen. Scholing is, gezien de professie, voor de nodige kennisbevordering ook noodzakelijk.

4.5. Sociale oriëntatie

Volgens Van de Hoof (2002, 43) gaat het hier om de sociale dimensie van werk. Hieronder vallen de steun en omgang met collegae en de werksfeer.

4.5.1. Over collegae: “De basis waarop je kan terugvallen”

Een goede (professionele) band met collegae is cruciaal voor de betekenisgeving aan werk (Robbins, 2006, 32; De Haas, 2007, 15 e.a.). Er bestaan verschillende redenen waarom collegae belangrijk kunnen zijn voor de betekenis van werk. Allereerst het sociale aspect van werk, die ontstaat door het contact met collegae. Daarnaast kunnen collegae steun bieden. Dit kan op twee manieren; enerzijds kan steun geboden worden door kennis en expertise te delen en anderzijds kunnen ze elkaar sociale steun verlenen, door o.a. te luisteren. In de zorg is deze steun geboden, zorg verlenen is een emotioneel werk (Royers, 2005, 51). De zorg bij Organisatie X is toegespitst op chronische patiëntenzorg; een vorm van zorg die door de aard van de ziekten gekenmerkt wordt door langdurige patiënten verzorging en begeleiding. Deze lengte van zorg, kan leiden tot een grotere (persoonlijke) betrokkenheid bij de patiënt. Om met deze gevoelens om te kunnen gaan is de steun van collegae onmisbaar, hiervoor is onderling vertrouwen onontbeerlijk (Royers, 2005, 51). Wanneer

medewerkers (in de zorg) hun emoties niet kwijt kunnen, kan dit negatieve consequenties als gevolg hebben zo vertelt een gespecialiseerd verpleegkundige over haar burn-out:

“Ik heb een burn-out gehad in de tijd dat ik bij Organisatie X werkte, (...) destijds zaten we heel krap qua formatie en werd het een heel eenzame functie en ik miste dat stukje van met het team kunnen delen, en daar is nu verandering in gebracht alleen in die tijd had mijn werk echt weerslag op mijn privé-situatie, dat ik echt alleen nog maar kon huilen thuis omdat het teveel was, want chronische patiëntenzorg is gewoon heel erg intensief en uiteindelijk worden de mensen die wij zien ook terminaal en overlijden ook, het zijn best heel heftige gesprekken die je voert en als je op dat moment zoiets niet kan delen, dan neem je het mee naar huis, althans ik nam het mee naar huis en je moet jezelf leren om een andere manier te vinden om er mee om te gaan, maar ik denk dat het een groot risico is voor veel gespecialiseerd verpleegkundigen.”

Het delen van gebeurtenissen is een manier om het te verwerken. Het leeuwendeel van de respondenten gaf hier aan collegae zeer belangrijk te vinden voor de emotionele ondersteuning en voor de ondersteuning in kennis en expertise. Op de vraag hoe ervaart u uw samenwerking met collegae antwoordde een gespecialiseerd verpleegkundige in een groepsinterview: *“Je moet je echt helemaal op je collega's kunnen verlaten (...) maar er is ook tijd voor een grapje en een lolletje onderling.”* Binnen Organisatie X wordt veel solistisch gewerkt. De respondenten geven aan, naar eigen agenda te werken en door de hoge werkdruk collegae soms alleen te spreken voor het hoognodige. De aanwezigheid van collegae wordt wel gewaardeerd, zo zei een NP-er: *“Als ik mijn collega's niet had dan weet ik niet of ik mijn werk wel leuk zou vinden.”*

Respondenten geven aan zich te identificeren met de vakgroep waarbinnen zij functioneren, zo formuleerde een gespecialiseerd verpleegkundige *“Het is niet echt Organisatie X maar meer gewoon ons eigen team.”* Dit duidt op het belang van een goede relatie met collegae, zo geven verschillende respondenten aan dat het sociale contact en de steun essentieel is voor de werkbeleving.

Toch kent een sterke identificatie met de vakgroep ook een keerzijde, zo blijkt uit het verhaal van een gespecialiseerd verpleegkundige:

“ik wilde mijn werkzaamheden veranderen, maar dat werd in mijn eigen groep niet echt gewaardeerd, er is heel veel commotie hierover geweest. Dat beïnvloedt wel de manier hoe ik naar mijn werk ga, want dan denk ik hoe moet ik hier nou weer mee omgaan en ja je plaatst jezelf dan toch in een situatie waarin je jezelf kwetsbaar opstelt, je hebt dus een beetje conflict en dat neem ik dan ook echt mee naar huis. We hebben dit wel uitgesproken, (...), dit heeft wel echt invloed op hoe je naar je werk gaat en hoe je daar staat en op de gehele situatie.”

Binnen vakgroepen bestaat diversiteit tussen de medewerkers, dit leidt logischerwijze ook tot een verschil in keuzes en wensen. Mensen lijken moeite te hebben met het verliezen van continuïteit en doorbreken van oude gewoonten en structuren. Dit kan leiden tot angst voor breken met oude patronen en systemen (Weick, 2000, 74-75). Wanneer binnen een groep sprake is van een sterke identificatie met het team, kan de druk bestaan om te conformeren aan het collectief. Een sterke identificatie met een team, hoeft niet altijd functioneel te zijn. Het kan ook leiden tot een beperkte ruimte voor medewerkers om af te wijken van het collectief (Volberda, 2004, 202-203), zo blijkt ook uit het bovenstaande voorbeeld.

Conflicten met collegae bepalen ten dele de werkbeleving. Alle respondenten die aangaven een conflict in de werkgroep te hebben meegemaakt, stelden dat dit de werkbeleving aantast. Werknemers verloren het plezier in het werk, de werksfeer veranderde of de werkdruk verhoogde door o.a. ziekteverzuim of het beïnvloedde de privé-situatie. Zo vertelde een gespecialiseerd verpleegkundige dat zij onlangs een conflict in haar werkgroep had meegemaakt: *“(...) echt spanning binnen het team, ik zag dat de druk zo opgevoerd werd, de druk werd zo groot binnen het team, dan begint het team te wankelen en dat bepaalt wel de sfeer en dat hebben we de afgelopen maanden veel gezien. Ieder werkoverleg hilde er iemand, dat is wel een teken aan de wand, het beïnvloedt mezelf (...)”*

Uit bovenstaande mag geconcludeerd worden dat de relatie met collegae zowel positief als negatief kan uit pakken. De band met collegae –hoewel de werkzaamheden zelf als solistisch worden bestempeld –is belangrijk voor de werkbetekenis.

Op de vraag wie de medewerkers ervaren als collegae werden verschillende antwoorden gegeven. De meeste respondenten gaven aan dat dit de collegae in de vakgroep waren, enkele andere gaven aan dat dit de mensen waren met wie ze samenwerkten (artsen, huisartsen, receptionisten etc.) een enkeling merkte alle medewerkers van Organisatie X als collegae aan. Dit zou samen kunnen hangen met hoe de organisatie gepercipieerd wordt door de medewerkers, hier zal echter in het volgende hoofdstuk, de betekenisgeving aan de organisatie, op terug gekomen worden. Slechts één respondent gaf aan het management ook als collegae te ervaren. In de volgende paragraaf wordt ingegaan op de sociale rol van het management.

4.5.2. “Communicatie met management is heel belangrijk”

In paragraaf 4.3. ‘extrinsieke oriëntatie’ zijn de informatieve rollen en besluitvormingsrollen van Mintzberg (1990) besproken. Mintzberg (1990, 168) stelt dat de ‘sociale rol’ de sociale relaties met de mensen binnen de organisatie, die bepaald worden door status en machtsverhoudingen van de manager/directeur, bevat. Op de vraag hoe de relatie met het management is, werd wisselend gereageerd. Zo gaf een gespecialiseerd verpleegkundige aan geen barrières te ondervinden in het contacteren van het management: *“Je kan overal heen, de coördinatoren, De directeur, het ligt aan wat voor problemen je hebt (...) Ja, dat is de praktijk.”* Een andere gespecialiseerd verpleegkundige die al lange tijd in dienst is van het ORGANISATIE Y heeft hier meer moeite mee: *“Ja om mijn hart te luchten ofzo, vind ik de drempel naar Organisatie X wel echt hoog.”* De sociale relaties worden door de meeste respondenten aangemerkt als belangrijk. Op de vraag hoe de relatie met collegae van Organisatie X ervaren werd antwoordde een gespecialiseerd verpleegkundige ook met: *“Ik vind dat heel belangrijk (...) Er bestaat een vertrouwensrelatie met mijn collega’s, maar ook met de coördinatoren en De directeur.”*

De verhalen in de data, die ik hierboven heb proberen weer te geven, maakt het een waarheid dat sociale relaties als een belangrijk element binnen het werk wordt ervaren.

4.6. Gemak oriëntatie

Tot slot de laatste oriëntatie, die door Van Hoof (2002) de stempel ‘gemak’ kreeg. Deze oriëntatie omvat de belastende omstandigheden in het werk, of juist het vermijden hiervan. Hier kan gedacht

worden aan werktijden en fysieke omstandigheden, maar ook aan de ruimte die de medewerkers geboden wordt om invulling te geven aan hun functie, tijden en manier van werken.

4.6.1. “Veel bewegingsruimte”

Respondenten gaven aan veel vrijheid binnen de organisatie en vakgroepen te ervaren als het ging om het invullen van de dagelijkse werkzaamheden. Dit werd mede zichtbaar in de tekeningen die de medewerkers maakten van de organisatie. Een andere respondent gaf aan de organisatie te zien als een geheel van verschillende koninkrijkjes. Hierin bestuurde elke vakgroep zichzelf, maar stond wel in verbinding met de andere koninkrijkjes, oftewel vakgroepen.

De ruimte die binnen Organisatie X ervaren wordt om zelf invulling te geven aan hoe en wanneer het werk gedaan wordt, wordt als heel prettig ervaren. Vanuit Organisatie X wordt deze ruimte ook gestimuleerd. In een oriënterend gesprek met de directeur werd duidelijk dat de organisatie bestaat uit zelfsturende groepen. Hierbij werd aangegeven dat dit gezien wordt als een van de sterkere punten van de organisatie. Respondenten gaven aan dat deze ruimte het gevoel geeft dat er vertrouwen is vanuit de organisatie. Daarnaast zorgt dit ook voor dat de medewerkers hun taken kunnen indelen zoals zij achten dat het beste is, zo gaf een gespecialiseerd verpleegkundige die twee jaar geleden de overstap naar Organisatie X (onder contract bij ORGANISATIE Y) maakte, aan: *“Je hebt de vrije ruimte om dingen in te vullen, ik heb wel veel bewegingsvrijheid. Er is niet vast gelegd van je mag alleen maar dit of dat doen, nee je hebt wel ruimte en dat vind ik heel prettig.”* Een andere gespecialiseerd verpleegkundige zei: *“Tuurlijk heb je de protocollen en de zorgprogramma's maar je hebt wel ruimte, hoe je daarbinnen je werk doet ben je redelijk vrij in. dat maakt het toch wel heel leuk.”*

De vrijheid voor het nemen van initiatief is binnen Organisatie X heel groot. Om dit argument kracht bij te zetten, zal ik hieronder een voorbeeld van een medewerker geven die optimaal haar bewegingsvrijheid binnen Organisatie X benutte:

Deze medewerker ondervond in de afdeling waar zij werkzaam was niet meer voldoende uitdaging en had de wens een andere tak van zorg op te zetten, die binnen Organisatie X nog niet bestond. Om een duidelijk beeld te krijgen over wat ze wilde, besloot ze gebruik te maken van de coaches en trajecten die hiervoor werden aangeboden binnen Organisatie X, zodat ze het plezier in het werk kon hervinden. Hier werd duidelijk wat ze wilde gaan doen binnen Organisatie X, echter moest er wel gekeken worden of deze mogelijkheden lagen binnen Organisatie X. Ze besloot te onderzoeken wat de mogelijkheden waren en welke opleidingen hier voor haar lagen. Organisatie X besloot haar opleiding te vergoeden en haar de ruimte te bieden om binnen een bestaande tak van zorg deze werkzaamheden uit te voeren. Ze merkte echter dat deze vorm van zorg niet goed aansloot bij de tak van zorg waar ze ondergebracht werd. Daarnaast bleek de opleiding geen goede bodem te zijn voor de praktijk waarin ze opereerde. Ze besloot te stoppen met de opleiding. Het management was hier eerst niet blij mee maar deze medewerker wilde hoe dan ook, eventueel buiten Organisatie X, deze tak van zorg opzetten. Zo vertelde zij in het interview: “Ik zei ik ga hier niet staan, mijn tak van zorg zit er niet bij en dat maakte het voor mij wel duidelijk dat ik het buiten Organisatie X moest zoeken.” In haar vrije dagen besloot ze binnen deze tak, met toestemming van Organisatie X, werkervaring op te doen, “Het was een droom die ik ging realiseren.” Uiteindelijk heeft ze een gesprek aangevraagd bij het management en haar plannen uiteengezet en in verder overleg is dit uiteindelijk goed gekeurd: “En toen zijn ze dat gaan uitzoeken en dat mocht uiteindelijk.”

Aan de hand van dit voorbeeld, wordt duidelijk gemaakt dat de ruimte bestaat binnen Organisatie X om een eigen invulling te geven aan het werk. Mits je deze ruimte goed in zet en je ideeën beargumenteert, lijkt dus veel mogelijk. In een gesprek met de directeur werd aangegeven dat de gespecialiseerd verpleegkundigen en NP-ers veel vrijheid krijgen en nodig hebben, mede door het transmurale karakter. Organisatie X heeft een gefragmenteerde organisatiestructuur en kent hierom weinig directe controle. Het management lijkt door middel van zelfsturende teams zonder hiërarchische verschillen vrijheid aan te willen bieden. Zo geeft een NP-er ook aan dat eigen initiatief gewaardeerd wordt door de directeur: *“(...) hebben we zelf het initiatief genomen en zelf een beleid geschreven en daar heeft ze dan ook goede feedback op, maar dat accepteert ze dan ook wel, ze houdt wel van eigen initiatieven.”*

Uit het bovenstaande spreekt dat het management de ruimte probeert te bieden om binnen de kaders van de organisatie je eigen functie aan te kleden. Aan deze ruimte wordt op geheel verschillende wijze betekenis gegeven.

4.7 Tot slot

De medewerkers van Organisatie X geven betekenis aan de hand van thema's die onder de vijf oriëntaties van Van Hoof (2002) vallen. Zo lijkt de betekenisgeving van de medewerkers gerelateerd aan het belang van het werk, de kwaliteitsbenutting en uitdaging, invloed van management, de geplande verzelfstandiging, mogelijkheid voor opleiding en doorgroei, steun van en omgang met collegae en de bewegingsvrijheid die vanuit de organisatie wordt geboden. Een aantal thema's lijken in dit hoofdstuk op de voorgrond te treden:

- Het betrekken van de medewerkers, vanuit het management, bij het maken van plannen die van invloed waren binnen de vakgroepen. De kloof die tussen het gemaakte plan en de realiteit van de medewerker leken veel respondenten te voelen.
- De schriftelijke en mondelinge communicatie tussen het management en de medewerkers. Hierdoor ontstaan onduidelijkheden over o.a. de taakopvattingen, locaties van bijeenkomsten, relevante informatie.
- De toekomst wordt gekenmerkt door ambiguïteit en onzekerheid, hierdoor bestaan verschillende gedachten en vragen over hoe na 1 januari de werkzaamheden eruit gaan zien. Dit onderwerp zal uitvoerig ter sprake komen in hoofdstuk 6.
- Sociale relaties bepalen de betekenissen die aan het werk verleend worden. De sociale contacten met collegae, in mindere mate met het management, zijn een evident aspect in de betekeniscreatie van de medewerker.

De thema's die nu de betekenisgeving van de medewerkers kleuren, zijn wellicht anders dan wanneer de verzelfstandiging niet op de planning had gestaan. Individuen zijn immers geen gesloten systemen die geïsoleerde betekenissen creëren (Weick, 1995). De onderzochte betekenissen resulteerden in de bovenstaande thema's, die aangeven hoe en welke betekenissen verleent worden aan hun werk.

Nadat in dit hoofdstuk de betekenisgeving aan het werk weergegeven is, zal ik in het volgende hoofdstuk de betekenisgeving aan de organisatie centraal stellen.

De Betekenis die medewerkers geven aan Organisatie X.

In dit hoofdstuk komen de betekenissen die medewerkers van Organisatie X geven aan hun organisatie aan bod. Als eerste wordt het begrip organisatie ingekaderd aan de hand van de visie van Weick. Daarna wordt het begrip organisatie-identificatie toegelicht. Dit begrip hangt nauw samen met de betekenissen die gegeven worden aan de organisatie. Vervolgens worden de thema's die gedestilleerd zijn uit de data, besproken. De thema's geven weer hoe de betekenissen van de medewerkers geconstrueerd worden. Om hier richting aan te geven, heeft de theorie van Koeleman (2008) over de organisatie-identiteit, een leidend karakter toebedeeld gekregen in dit hoofdstuk. Dit vraagt echter wel om enige toelichting. Koeleman (2008) hanteert een heel andere visie op de maakbaarheid van organisaties dan Weick (1995) doet. Koeleman (2006, 21-24) stelt dat elementen zoals cultuur en structuur maakbaar zijn, terwijl Weick (2001) aangeeft dat dit gecreëerd wordt door collectieve (co-) constructie. Dit geeft nogmaals aan hoe wijdverspreid het spanningsveld tussen betekenisgeving en geplande verandering is. Toch is in dit onderzoek besloten de theorie van Koeleman (2008) over organisatie-identificatie te gebruiken, ondanks de contradictie met eerder aangehaalde theorieën van Weick. Het argument dat aan deze keuze ten grondslag ligt, is een argument van de bruikbaarheid en relevantie van deze theorie in relatie tot de betekenisgeving aan de organisatie. Daarnaast richt deze theorie zich niet op de maakbaarheid van een organisatie en lijkt hierdoor algemeen toepasbaar. Koeleman (2008, 50-51) stelt dat organisatie-identiteit samen hangt met de mate van contact met de organisatie, de zichtbaarheid van het lidmaatschap en de prestige van de organisatie. Deze drie aspecten worden aan de hand van de verzamelde data achtereenvolgens behandeld.

Tot slot wordt ingegaan op de samenhang tussen de detacheringen vanuit het ORGANISATIE Y en Organisatie Z naar Organisatie X en de organisatie-identificatie. Hoewel Koeleman (2008) hier niet over spreekt, zou de bespreking van organisatie-identificatie in de context van Organisatie X onvolledig zijn wanneer deze waarde niet wordt belicht.

5.1 Organisationsgrenzen

“The word, organization, is a noun and is also a myth. If one looks for an organization one will not find it. What will be found is that there are events, linked together, that transpire within concrete walls and these sequences, their pathways, their timing, are the forms we erroneously make into substances when we talk about an organization” (Weick, 1974, 358).

Weick (1974, 358) ziet liever dat het begrip 'organisatie' helemaal verdwijnt en dat hiervoor in de plaats gesproken wordt over 'organiseren'. Hij stelt dat een organisatie bepaald wordt door de perceptie waarmee mensen naar een organisatie kijken. Weick (1974; 1979) zegt dat het enkel de mythe is waarin de mensen van de organisatie wensen te geloven. Doordat Weick (1979) zegt dat een organisatie ontstaat uit gezamenlijke interactie, zegt hij feitelijk dat organisaties een voortdurende veranderende betekenis hebben. Hierdoor ontstaat niet *een* manier van organiseren, maar constant veranderlijke manieren van organiseren; de betekenissen die individuen geven aan sociale situaties veranderen immers (Weick in Caluwe e.a., 2006, 23). De context waarin de waarnemingen van de organisatieleden plaatsvinden bepalen dan de interpretatie van de gebeurtenissen. Zo stelt Parker (2000) dat identiteit afhankelijk is van de context waarbinnen iemand

zich bevindt en dat deze identiteit de betekenissen formuleert. Daarom betoogt Weick (1974) dat het begrip organisatie te statisch is en niet hetgeen omvat wat het begrip organiseren wel doet, namelijk werkelijkheid bestaande uit dynamische interactieprocessen binnen en buiten de organisatie (Weick, 2000, xi). Betekenissen worden achteraf gevormd, dus om de huidige situatie te begrijpen moeten aan de activiteiten in het verleden betekenissen gegeven worden (Hosking, 2006, 293). Het uitwisselen van deze betekenissen leidt uiteindelijk tot een gezamenlijk stelsel van normen en waarden (Caluwe e.a., 2006, 23).

5.2 Organisatie-identiteit

De betekenis die aan de organisatie gegeven wordt, hangt nauw samen met de mate van identificatie met de organisatie. De organisatie-identiteit is een bakermat waarmee organisatieleden betekenis kunnen geven aan hun werk en organisatie (Janssen, 2008, 110-111). Jansen (2008) stelt hierbij dat met name de onderscheidende factor van de organisatie belangrijk is voor de organisatie-identiteit. Parker (2000) zegt dat identiteit gemaakt wordt door een onderscheid te maken tussen “us” en “them”. Door een vergelijking te trekken met andere groepen, afdelingen of organisaties, wordt een identiteit gevormd gebaseerd op de eigenschappen die “us” wel of juist niet bezit ten opzichte van “them” (Parker, 2000); zo stelt een NP-er tijdens het interview: *“Als ik ons vergelijk met andere soortgelijke organisaties in Nederland (...) wij zijn echt bofferds.”* Organisatie X probeert zich naar andere zorgpartners toe duidelijk te profileren, als een unieke organisatie met meerwaarde. Zo bleek ook uit het communicatieplan 2008, waarin de profilering naar andere zorgpartners als volgt werd beschreven:

“Organisatie X is inhoudelijk zeer vakbekwaam, gericht op kwaliteit van zorg en een volwaardige gesprekspartner. De gespecialiseerd verpleegkundigen geven met hun kennis en inzet een goede aanvulling op de (vaak generalistische) huisartsenpraktijk. Het doel is de juiste verpleegkundigen in te zetten op de juiste plaats, met het juiste gevoel. Dit leidt tot nog betere zorg voor uw patiënten.”

De patiënten van Organisatie X ervaren de diensten vanuit de organisatie als positief, zo blijkt uit de continue meting naar ervaringen van patiënten. De tabel hieronder geeft weer, hoe de respondenten (patiënten) van dat onderzoek, de zorg beleven.



Figuur 4. De kwaliteit van de gespecialiseerd verpleegkundigen vanuit Organisatie X gewaardeerd met rapportcijfer, uit: Organisatie X achtergrondinformatie, 2008.

De organisatie Organisatie X profileert zich als een organisatie met een uniek concept. De meerderheid van de respondenten lijkt zich hiermee te kunnen identificeren. Zo geeft een gespecialiseerd verpleegkundige die tot voor kort bij een ander ziekenhuis werkte, aan: *“Ik denk dat het een redelijke unieke organisatie is in Nederland, die zowel binnen als buiten de organisatie werkzaam zijn, op een heleboel vlakken deskundig zijn, zoals deskundigheidbevordering dus in die zin heel breed, ik vind het wel een organisatie om trots op te zijn.”* In bovenstaand citaat wordt een identiteit aan Organisatie X verleend door een vergelijking te trekken met andere zorginstellingen en/of organisaties in Nederland. Parker (2000) stelt dat identiteiten ontstaan door het scheiden van “wij” en “zij” en dat gebaseerd op de groep waar iemand zich mee identificeert of toebehoort, een organisatie-identiteit wordt aangenomen. De context waarin een individu functioneert is hierbij bepalend voor de identiteit die iemand aanneemt, Parker (2000, 188) onderscheidt hierbinnen drie; functionele ruimte, generatie en functie/professie (deze drie staan uitgelegd in hoofdstuk 1). Veranderingen in een organisatie leiden tot, aldus Weick (1995), een situatie gekenmerkt door ambiguïteit en turbulentie. Een turbulente omgeving, of context, zorgt voor actieve betekenisproductie in groepen die leiden tot verschillende reacties (Weick, 1995; Parker, 2000). Parker (2000) stelt de notie ter discussie dat binnen een organisatie slechts sprake zou zijn van één heersende cultuur. Hij zegt dat een organisatie bestaat uit verschillende lokale culturen gebaseerd op de bovenstaande driedeling. Wanneer de context gekentekend wordt door turbulentie, reageren verschillende groepen in de organisatie op hun eigen manier. Zo formuleert Parker (2000, 214) *“(…), the existence of divisions within organizations over responses to change is central in the constitution of local cultures.”*

Organisatie-identiteit wordt op twee verschillende wijzen gebruikt, enerzijds door de wetenschappers om de specifieke aspecten van een organisatie te kenmerken en anderzijds is het een concept die organisaties gebruiken om een organisatie te karakteriseren (Albert e.a. in Hatch e.a., 2004, 89). Organisaties worden gedwongen tot het maken van beslissingen waaraan consequenties verbonden zitten. Wanneer deze consequenties direct invloed hebben op de identiteit van de organisatie, beginnen de waarden en normen waarmee leden van de organisatie zich identificeren in gedrang te raken (Albert e.a. in Hatch, 2004, 90). Albert en Whetten (2006) stellen dat op deze momenten mensen binnen de organisatie zichzelf identiteitsvragen gaan stellen zoals: “Wie zijn we?”, “Wat voor soort organisatie zijn we?” en “Wat willen we zijn?”

Binnen Organisatie X lijken deze identiteitsvragen al een rol te spelen. Aangegeven wordt dat de gezondheidszorg als primair doel heeft (en moet houden) om mensen zorg te bieden die laagdrempelig is en waarin de patiënt centraal staat. Met de aanstaande verzelfstandiging ondervinden medewerkers een verschuiving in deze prioriteit. Medewerkers stellen dat de zorg niet winstgevend hoeft en moet zijn. Deze verschuiving van waarden zaait angst over hoe de zorg verandert. Een gespecialiseerd verpleegkundige sprak zich hier duidelijk over uit:

“We praten over commerciële gezondheidszorg met de gedachte dat het goedkoper gaat worden, dat is gewoon een illusie, het gaat gewoon een keer zo duur worden, deze mensen die hebben iets met dat werk, en die doen dat omdat ze er iets mee hebben en als je dat gaat vercommercialiseren dan raak je dat kwijt. Je krijgt een heel ander type mens.”

De verwachting bestaat dat het karakter van Organisatie X zal veranderen, over 'hoe' de organisatie zal veranderen lopen de meningen uiteen. Behalve dat een dergelijke verandering invloed heeft op de identiteit van Organisatie X, werkt dit ook door in de organisatie-identiteit van de medewerkers en gaan ze hun identiteit en die van de organisatie bevragen (Albert e.a., 2006). Een gespecialiseerd verpleegkundige gaf aan: *“Ik ben niet commercieel, ik zit in de zorg omdat ik voor mensen wil zorgen, als dat commerciële de boventoon gaat voeren weet ik niet hoe ik daar onder blijf.”* Vanwege het ethische en normatieve aspect van zorg, ondervinden veel respondenten de aanstaande verzelfstandiging als tegenstrijdig: Waar enerzijds de zorg toegankelijk en laagdrempelig behoort te zijn, ervaren verschillende respondenten dat steeds meer gekeken wordt naar bedrijfsmatige elementen zoals concurrentie, cijfers en winstgevendheid. Dit bepaalt ten dele de identificatie met het geheel van de organisatie en haar doelen.

5.2.1 identificatie

Wanneer de gepercipieerde eigenschappen van een organisatie overeenkomen met de eigenschappen die een medewerker heeft geïnternaliseerd in zijn of haar identiteit, is er sprake van identificatie met de organisatie (Dutton e.a., 1994). Volgens Dutton (1994) is deze cognitieve verbinding de mate waarin een medewerker van een organisatie zichzelf kan terug vinden in de organisatie-identiteit. Er is sprake van een sterke identificatie met de organisatie wanneer de organisatie-identiteit duidelijker aanwezig is dan de andere identiteiten. Een sterke identificatie kan zich ook uiten in het uitdragen van de eigenschappen van de organisatie. Zo stelt een NP-er voor: *“Je kan het ook zelf duidelijker uitdragen met bijvoorbeeld een sticker op je auto en dat biedt toch wel meer duidelijkheid over organisatie X.”* Identificatie met een organisatie vormt de individuele identiteit binnen de organisatie door sociale constructie. De beelden die de individuen binnen de organisatie hebben van de organisatie zijn uniek (Dutton e.a., 1994). Dit leidt, aldus Dutton, tot verschillende organisatie-identiteiten. Hieruit concludeert zij dat binnen de organisatie leden zijn die in meer of mindere mate zich identificeren met de waarden die de organisatie uitdraagt. De mate van identificatie met de organisatie-identiteit bepaalt dus de betekenis die gegeven wordt aan de organisatie. Dit maakt de organisatie-identiteit een subjectieve constructie van de werkelijkheid die geconstrueerd wordt tussen de organisatieleden (Jansen, 2008, 111).

5.3 Kenmerken van organisatie-identiteit

Koeleman (2008, 50-51) benoemt drie waarden die van belang zijn voor de organisatie-identiteit, namelijk de mate van contact, zichtbaarheid van lidmaatschap en de prestige van de organisatie. Bij Organisatie X lijken alle drie de elementen inderdaad zichtbaar in de betekenis van de medewerkers aan de organisatie.

5.3.1. “het ivoren torentje”

Er lijkt een verband te bestaan tussen de hoeveelheid contact met de organisatie en de mate van identificatie met de organisatie. Koeleman (2008) stelt dat werknemers die altijd op kantoor werken zich meer identificeren met de organisatie dan bijvoorbeeld werknemers die veel thuiswerken of veel onderweg zijn voor hun werk.

De zorginstelling Organisatie X is een organisatie die bestaat uit veel verschillende divisies, die zelfsturend werken. Daarnaast opereren deze afdelingen niet binnen de muren van één organisatie,

maar door het transmurale karakter binnen vele organisaties. Er kan dus niet gesproken worden van “de werkplek”, omdat de werkplek van de medewerkers wegens het transmurale karakter wisselend is; zowel in de eerste als in de tweede lijn als bij mensen thuis. Weick (1995) stelt dat een organisatie een plek is waar betekenissen gecreëerd worden. Doordat betekenisgeving een continu proces is, verandert de organisatie constant (Weick, 1995, 75). Het lastige aan deze definitie in de context Organisatie X is dat het hier gaat om de interactie tussen mensen en de hieruit voortvloeiende doorlopende constructie en co-constructie van de werkelijkheid. Dit betekent dat gezamenlijk betekenis gegeven wordt aan de realiteit; de organisatie. De medewerkers van Organisatie X werken vaak solistisch, daarbij werken zij ook niet altijd met collegae die tot Organisatie X behoren. Dit betekent dat zij betekenis geven aan de organisatie in samenspel met collegae die wel en niet bij Organisatie X horen. Over deze invloed spreekt Weick zich niet expliciet uit, echter stelt Weick (1995) wel dat een organisatie een open systeem en is hierom een deel van de omgeving is. Dit in het achterhoofd houdend, mag gesteld worden dat de invloeden van alle collegae (dus ook van de collegae die niet onder contract staan van Organisatie X) de betekeniscreatie van de organisatiebeleving bepaalt.

Hoewel Luhmann (1995) met zijn definitie van ‘organisatie’ dicht in de buurt komt van Weick (1974), stelt hij dat een organisatie een gesloten systeem is. In hoeverre Luhmann (1995) hiermee de invloed van andere collegae uitsluit is onduidelijk. Toch laat dit onderzoek zien dat de betekeniscreatie samenhangt met de omgeving en niet enkel bepaald wordt door activiteiten binnen de grenzen van Organisatie X. Ervaringen in het verleden bepalen de betekenissen in het heden. In navolging van Parker (2000) betekent dit dat vergelijkingen getrokken worden met o.a. oude werkgevers. Zo gaf een gespecialiseerd verpleegkundige die zeer tevreden is over Organisatie X, aan: *“Ik ervaar Organisatie X als een warm nest” (...)* *“Ik heb ook andere werkgevers gehad en ik weet dat het anders kan, echt heel anders.”*

Doordat het proces van betekenisgeving uit zoveel verschillende bronnen put is de definitie van Weick (1974, 358) –waarin hij de invloed op betekeniscreatie van buitenaf bij voorbaat niet uitsluit – toegespitst op de dynamiek en instabiliteit van het organisatieproces. Organiseren is veranderlijk omdat betekenisgeving een continu proces is (Weick, 1974).

Betekenis wordt geproduceerd door aanwezige ‘cues’, die (meestal onbewust) door een individu geselecteerd en gefilterd worden. Deze ‘cues’ zijn de olie in de machine van betekenisproductie. Veel van deze ‘cues’ ontstaan in momenten van sociale interactie: *“Het is meer als je elkaar in de wandelgangen spreekt hoor je dat, bij de artsen hoor ik ze er niet over, maar wat ook zo is, is dat een heleboel mensen niets van Organisatie X moeten hebben, he.” (...)* *“Ik zie ook wel de voordelen van Organisatie X maar de artsen hebben het liefst dat we allemaal direct in dienst van het ziekenhuis zijn.”* Dit citaat geeft weer dat door collegae die niet onder Organisatie X vallen ook gesproken wordt over de verzelfstandiging. Door interactie met deze ‘collegae’ ontstaan ‘cues’ die betekenissen creëren. Er mag dus gesteld worden dat de collegae die niet binnen de grenzen van Organisatie X vallen, wel invloed kunnen hebben op de betekeniscreatie van Organisatie X-medewerkers. Bij Organisatie X is dus geen sprake van een gesloten systeem. In samenspel met deze collegae wordt betekenis geconstrueerd. Dit heeft ook mede te maken met het verleden van de medewerkers. Bij Organisatie X geven een aantal respondenten aan dat ook veel collegae die niet formeel als collegae omschreven staan wel als directe collegae ervaren worden. Veel van de medewerkers werkten immers eerst bij het ORGANISATIE Y of Organisatie Z en waren formeel collegae van de artsen en

andere medewerkers van bijvoorbeeld het ORGANISATIE Y. Dit wordt ook zichtbaar in de antwoorden die gegeven werden op de vraag wie de respondenten als hun collegae zagen: *“Als je onder collega’s de andere verpleegkundigen verstaat. Ik zit natuurlijk veel bij de huisarts. En dan zijn de collega’s mijn huisartsen, doktersassistentes.”* De vraag die dan gesteld kan worden is, wanneer medewerkers van Organisatie X andere collegae als directe collegae ervaren, in hoeverre identificeren zij zich dan met de organisatie Organisatie X?

Koeleman (2008) spreekt binnen dit thema over de mate van contact vanuit de organisatie. Zoals eerder genoemd is Organisatie X een organisatie waarbij niemand constant binnen dezelfde organisatie functioneert, dit zou, aldus Koeleman (2008), betekenen dat dit gevolgen heeft voor de mate van organisatie-identificatie. Op de vraag hoe het contact met het management ervaren werd, antwoordde een gespecialiseerd verpleegkundige: *“In het dagelijks werk niet zo (...) Nu ze bezig zijn met die verzelfstandiging vind ik het wel goed dat ze maandelijks zo’n bijeenkomst inplannen en het personeel goed hiermee informeren, dat doen ze wel goed.”* Maar weinig respondenten geven aan dagelijks contact te hebben met de organisatie. Dit hangt samen met het transmurale karakter van het werk en in de fysieke afstand tussen het management en de medewerkers, die veel respondenten aangaven te ervaren.

De meeste respondenten ervaren het contact met het management als een aandachtspunt, zo gaf een gespecialiseerd verpleegkundige aan: *“Je moet echt zelf alles achterhalen, en dan ga je naar de coördinatoren en dan vraag je hoe zit dat en dan weten zij het vaak ook niet (...) je moet steeds opnieuw het wiel uitvinden.”* Hoewel de respondenten verschillende redenen aangeven waarom het contact zo moeizaam verloopt, is het allemaal te herleiden naar één oorzaak; de fysieke afstand met het management, zo gaf een NP-er aan: *“Ik heb wel het idee dat ik gewoon goed op de hoogte ben, maar ik zit hier ook gewoon op het kantoor. Ik weet dat ik dat wel anders vond, toen ik nog verpleegkundige was, want toen zat je toch verder weg.”* Het “kantoor” van Organisatie X is gevestigd in het ORGANISATIE Y ziekenhuis op de Josef locatie en de medewerkers van Organisatie X werken door het transmurale karakter van de organisatie op veel verschillende locaties. Hierdoor zien het management en de medewerkers elkaar niet dagelijks. Het management van Organisatie X wordt hierdoor als vrij statisch ervaren, zo gaf een gespecialiseerd verpleegkundige aan: *Zij zitten hier op een andere locatie, het team van het management, ik zie nooit iemand. Dat vind ik wel kwalijk (...) als iemand van dat team gewoon eens langs zou komen om even mee te lunchen ofzo, zou al heel anders zijn, dan wordt het wat toegankelijker om iets positiefs of negatiefs even te delen, dat doe ik nu gewoon niet (...) toch blijft dat wel moeilijk omdat je gewoon op afstand zit.”* Dit lijkt te duiden op een tegenstelling in de aard van de organisatie en de aard van het werk. Waar de werkzaamheden en hierdoor de medewerkers flexibel zijn, lijkt de organisatie en het management statisch in hun organisatievoering, door veelal vanuit één locatie te opereren. Hierdoor ontstaat de fysieke afstand die door veel respondenten ervaren wordt.

Er is dus behoefte aan direct(er) contact met het management, maar dit wordt gehinderd door de fysieke afstand. Dit heeft als gevolg dat minder goed zicht is op welke problemen spelen bij de verschillende vakgroepen. Dit wordt zichtbaar in de kwaliteit van communicatie, zo stelt een gespecialiseerd verpleegkundige: *“(…) dan kun je zeggen dat de communicatie lastig is want die is veraf. Als je niet zelf komt wordt het niet opgevangen. (...) Soms passen de vragen niet bij wat er speelt, dat komt omdat ze er geen zicht op hebben.”* De fysieke afstand leidt er toe dat medewerkers het gevoel hebben dat een kloof ontstaat tussen hoe de medewerkers hun werk ervaren en wat de

managers denken dat speelt bij de medewerkers. Dit lijkt ervoor te zorgen dat het management als minder toegankelijk ervaren wordt, waardoor dagelijkse zaken niet gedeeld worden met het management.

Koeleman (2008, 51) gaf al aan dat de organisatie-identiteit gerelateerd was aan de hoeveelheid contact met de organisatie. Dit verband lijkt binnen Organisatie X op te gaan. Doordat vaak op afstand wordt gecommuniceerd, bestaat het idee en gevoel dat geen helder zicht is op wat gebeurt bij medewerkers. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het management niet duidelijk zichtbaar is, in de volgende paragraaf wordt gekeken naar de zichtbaarheid van het lidmaatschap.

5.3.2. “Als ik alleen een brief stuur doe ik het onder Organisatie X”

Koeleman (2008) stelt dat hoe duidelijker het zichtbaar is dat iemand tot een bepaalde organisatie behoort, hoe groter de identificatie met de organisatie is. Hierbij valt te denken aan het dragen van uniformen, een duidelijk logo of het hebben van een mascotte (Koeleman, 2008, 61). Van Riel (2001, 66,67) gaat hier nog iets verder op in. Hij stelt net als Koeleman (2008) dat de mate van identificatie samenhangt met de zichtbaarheid van het lidmaatschap. Dit komt, volgens van Riel (2001), doordat zichtbaarheid van de banden met de organisatie medewerkers continu confronteert met hun lidmaatschap van een organisatie. Hiermee wordt het potentieel van een organisatie als een bron van zelfdefinitie vergroot (Van Riel, 2001, 66). Dit maakt het lidmaatschap van de werknemer niet alleen tastbaar, maar ook zichtbaar voor andere medewerkers. De aantrekkelijkheid van dit imago bepaalt de mate van identificatie met de organisatie. Daarnaast, stelt van Riel (2001), dat het uitdragen van een bepaalde organisatie verwachtingen met zich mee brengt. Mensen associëren bepaalde gedragskenmerken bij bepaalde symbolen, te denken aan een politie-uniform. Deze associatie moedigt medewerkers aan om deze verwachtingen over gedrag te internaliseren (Van Riel, 2001, 67). Dit zorgt voor een hogere mate van identificatie met de organisatie.

In het communicatieplan van Organisatie X uit 2009 werd aangegeven dat in het belang van de patiënt Organisatie X zich niet te duidelijk als een aparte instelling zou profileren, omdat het nog een dochteronderneming van het ORGANISATIE Y en Organisatie Z is. In het communicatieplan 2009 werd dit als volgt omschreven:

“Voor patiënten voegt een grote naamsbekendheid van Organisatie X als organisatie niet direct veel toe: ORGANISATIE Y en Organisatie Z zijn twee bekende partijen en een derde naam zou juist tot verwarring kunnen leiden. Om deze reden is in dit plan gekozen om in de profilering richting patiënten geen grote nadruk te leggen op de naamsbekendheid van Organisatie X.”

Dit zou, aldus Koeleman (2008) en Van Riel (2001), kunnen doorwerken in de mate van identificatie van de medewerkers met de organisatie.

De meeste medewerkers van Organisatie X komen vanuit het ORGANISATIE Y of Organisatie Z en zijn gedetacheerd naar Organisatie X. Hierdoor bestonden en bestaan (nog) banden met het ORGANISATIE Y en Organisatie Z. Dit heeft als gevolg dat de medewerkers zich nog deels verbonden voelen met het ORGANISATIE Y of Organisatie Z en deels met Organisatie X, waardoor zij niet duidelijk Organisatie X uitstralen. Zo stelt een gespecialiseerd verpleegkundige vanuit het ORGANISATIE Y: *“Mijn roots liggen wel bij het ORGANISATIE Y maar dat is wel verwaterd, maar dat past wel bij de ontwikkeling. Je bent in beide organisaties gedeeltelijk ingebed.”* Doordat

medewerkers verbindingen kennen met meerdere organisaties bestaat onduidelijkheid voor patiënten en collegae van andere organisaties. Voor veel “collega’s” uit het ORGANISATIE Y en Organisatie Z is het niet duidelijk wie wel/niet bij Organisatie X werkt. Een gespecialiseerd verpleegkundige vertelde in een interview: *“Er bestaat ook wel eens onduidelijkheid bij collega’s vanuit Organisatie Z “dat organisatie X werk jij daar dan ook bij?””* Medewerkers van Organisatie X onderscheiden zich niet, door bijvoorbeeld kledij, van andere verpleegkundigen. In andere zaken wordt wel geprobeerd een zichtbaar lidmaatschap uit te dragen, zo gaf een NP-er aan, Organisatie X op verschillende manieren uit te willen dragen: *“bijvoorbeeld; briefpapier en de ondertekening, kleine dingetjes maar het moet wel duidelijk zijn dat je vanuit daar werkt en niet vanuit het ORGANISATIE Y”*. Meerdere respondenten geven aan dat de verzelfstandiging kan bijdragen aan een zichtbaar lidmaatschap, doordat het niet meer verbonden is aan andere organisaties, maar zelfstandig wordt; *“Het wordt allemaal duidelijker, want voor sommige mensen is het dat nu niet” (...)* *“ik wil zelf die duidelijkheid ook kunnen geven.”* Hierbij gaven verscheidene respondenten aan de organisatie duidelijker te willen profileren, een gespecialiseerd verpleegkundige formuleerde dit als volgt: *“We moeten naar de buitenwereld wel duidelijk communiceren wat Organisatie X is” (...)* *“hier kan de profilering van Organisatie X een rol spelen.”* Aangegeven werd dat medewerkers hier bewust mee omgingen. Zo werd verteld dat o.a. tijdens presentaties en voorlichtingen de status en werkzaamheden van de organisatie werden benadrukt.

Uit verschillende verhalen bleek dat de “dubbel-status” (Organisatie X en ORGANISATIE Y of Organisatie Z) nog tot verwarring leidt bij hunzelf, collegae en patiënten. In die zin wordt de verzelfstandiging positief tegemoet gezien. Medewerkers ervaren het zichtbaar uitdragen van Organisatie X als belangrijk, zo werd in een interview verteld: *“Je moet een ambassadeur voor je organisatie zijn, dat vind ik gewoon.”* Diverse respondenten gaven aan hun status als Organisatie X-medewerker naar buiten toe te willen uitdragen. Een reden hiervoor zou de prestige van de organisatie kunnen zijn. Hieronder wordt verder ingegaan op het laatste thema van Koeleman (2008); prestige van de organisatie.

5.3.3. “Organisatie X kan een voorbeeld zijn voor andere organisaties.”

Koeleman (2008, 61) stelt, simpel gezegd, hoe bekender de organisatie, hoe trotser de medewerkers zijn op de organisatie. Dit heeft een gunstig effect op de mate van identificatie met de organisatie. Tajfel (In: Van Riel, 2001, 84) definieert de identificatie met de organisatie als *‘Cognition of membership of a group and the value and emotional significance attached to this membership’*. Hierin geeft het cognitieve deel de gepercipieerde waarden van het individu en de organisatie weer (Smidts e.a., 2001). De mate waarin iemand zichzelf als een deel van een bepaalde groep, de organisatie, beschouwt komt hieruit voort. De affectie voor deze groep (gevoelens van trots om tot een bepaalde groep of organisatie te behoren) construeert het beeld dat medewerkers hebben van de organisatie (Smidts e.a., 2001).

Mensen die trots zijn op de organisatie waarvoor ze werken, zijn eerder geneigd zich te identificeren met de organisatie (Van Riel, 2001, 84). Hoe trots iemand op zijn/haar organisatie is, hangt samen met hoe anderen over de organisatie denken en hoe men denkt dat anderen kijken naar hem/haar als medewerker van die organisatie. Dit is het zogeheten *‘construed external image’* (Dutton e.a., 1994). Dit beïnvloedt de verbinding die medewerkers creëren met de organisatie (Dutton e.a., 1994).

Transmurale zorg is nog een betrekkelijke jonge tak van zorg. Feitelijk is Organisatie X één van de eerste transmurale zorgaanbieders. Transmurale zorg wordt steeds actueler, vanwege het groeiend aantal chronisch zieke patiënten. Organisatie X stond anno 2000 bekend als ‘transmuraal centrum’. Hoewel er nu wel meerdere transmurale zorginstellingen zijn, werd omstreeks 2000 transmurale zorg als ‘*innovatief*’ omschreven.

Volgens Koeleman (2008) en Jansen (2008) is het hebben van een onderscheidend kenmerk als organisatie van belang voor de identificatie met de organisatie. Medewerkers geven aan Organisatie X als een bijzondere organisatie te percipiëren, zo stelde een gespecialiseerd verpleegkundige: *“Ik denk dat Organisatie X een heel unieke organisatie is.”* Medewerkers zijn het eens over het nut van transmurale zorg en hebben de ruimte om deze zorg bij Organisatie X in te vullen. Zo gaf een NP-er aan dat Organisatie X veel bereikt heeft: *“Ik vind dat Organisatie X enorm veel heeft bereikt, met trainingen en ze hebben echt naam gemaakt in het land en worden overal gevraagd, er staat echt wat, het is iets goeds wat in elkaar zit.”* De deskundigheid die de medewerkers van Organisatie X bezitten wordt door iedereen unaniem onderkend, zo gaf een gespecialiseerd verpleegkundige aan: *“Als organisatie X hebben we veel kwaliteit te bieden, ik denk dat hier heel veel deskundigheid zit”*. Medewerkers geven aan trots te zijn op deze deskundigheid. Zij zien dit als dé kwaliteit van de organisatie. Zo vertelde een gespecialiseerd verpleegkundige: *“Ik vind het wel een organisatie om trots op te zijn. ik zeg toch wel graag dat ik bij Organisatie X werk.”* Zoals Koeleman (2008) stelde heeft het hebben van een onderscheidend kenmerk als organisatie, een positieve uitwerking op de organisatie-identificatie. Dit maakt een organisatie bijzonder en door bij deze organisatie te werken voelen medewerkers zich ook bijzonder (Koeleman, 2008). Op de vraag hoe Organisatie X werd ervaren als organisatie, antwoordde een NP-er: *“Organisatie X vind ik gewoon een hele mooie instelling.”*

De meeste respondenten gaven aan zich te kunnen vereenzelvigen met de organisatiedoelen. Deze medewerkers hebben de waarden die de organisatie uitdraagt geïnternaliseerd. Vrijwel alle respondenten gaven aan dat Organisatie X een organisatie is waar je als medewerker trots op mag zijn. Hierdoor ontstaat een ongedwongen manier van profilering van de organisatie. Zo vertelde een gespecialiseerd verpleegkundige dat zij tijdens verjaardagen vaak sprak over haar werkgever: *“Ik vind het altijd leuk wanneer ik zeg voor wat voor organisatie ik werk, daar wordt wel altijd heel leuk op gereageerd.”* (...) *“Mensen reageren altijd op mijn verhaal met wat een prachtige organisatie en zo vind ik het ook”*. Deze ervaringen duiden mede voor op sterke identificatie met Organisatie X. Op de vraag of ook het gevoel bestond dat ze onderdeel waren van het ORGANISATIE Y en Organisatie Z werd door een respondent geantwoord met:

Nee, ik zeg het alleen als het moet, ik vind echt dat ik bij Organisatie X zit.” (...). *“ik zie echt wel toegevoegde waarde in wat wij doen als gespecialiseerd verpleegkundigen. Wij hebben meer tijd dan de specialisten en patiënten hebben echt het idee dat ze bij ons het verhaal kwijt kunnen, wij hebben meer tijd om de pijn uit te vragen en wij mogen als het relevant is bijscholingen volgen en dat kan minder in een ziekenhuis.”*

Deze respondent identificeert zich in sterke mate met Organisatie X want formeel gezien is Organisatie X nog niet de werkgever.

Uit het bovenstaande spreekt dat medewerkers, Organisatie X als een organisatie met onderscheidende kenmerken ervaren. Op basis hiervan mag verondersteld worden dat een sterke

mate van identificatie, gebaseerd op de organisatiedoelen en –kwaliteiten, bestaat bij het merendeel van de medewerkers.

Hoewel de kwaliteiten van Organisatie X erkend worden, bestaan toch verschillen in de mate van identificatie met de organisatie. Er zijn medewerkers die nu al aangeven Organisatie X te zien als hun werkgever: *“Organisatie Z betaalt mij uit, maar Organisatie X is mijn baas”*. Feitelijk gezien zijn de medewerkers nog enkel ‘uitgeleend’ aan Organisatie X en is hun werkgever nog het ORGANISATIE Y of Organisatie Z. Andere respondenten identificeerden zich niet als zodanig en gaven aan: *“Organisatie X is mijn werkgever nog niet.”* Hier lijkt de uitspraak: *“wie betaalt, bepaalt”* op te gaan, zij gaven namelijk aan dat op hun loonstrookje nog Organisatie Z of het ORGANISATIE Y stond en verbonden dit aan werkgeverschap.

Nu alle thema’s van Koeleman (2008) besproken zijn, moet ik als onderzoeker hierop een aanvulling doen. In de verzamelde data kwam namelijk een ander thema boven dat verband lijkt te hebben met de organisatie-identificatie. Hiermee doel ik op het verleden van de medewerkers en de wijze (detacheringsverband) waarop zij bij Organisatie X zijn gekomen. In de volgende paragraaf zal ik dit thema verder toelichten.

5.4 De weg naar Organisatie X toe

“Wat ik wel grappig vind is dat ik 30 jaar bij Organisatie Z heb gewerkt en heel veel moeite heb om die organisatie los te laten, maar goed helaas laten zij mij nu gewoon los maar goed dat is heel persoonlijk, vind ik wel grappig dat waar je zelf moeite voor moet doen, door een ander gewoon wordt gedaan.”

Een aantal medewerkers hebben gesolliciteerd op een functie bij Organisatie X, werden aangenomen en zijn sindsdien werkzaam bij Organisatie X.¹ Het leeuwendeel is echter gekomen vanuit het ORGANISATIE Y en Organisatie Z. Op de vraag waarom voor Organisatie X was gekozen, werd door een gespecialiseerd verpleegkundige geantwoord met: *“We hebben niet gekozen voor Organisatie X, we zijn Organisatie X geworden.”* Het transmuraal centrum werd opgezet vanuit het ORGANISATIE Y en Organisatie Z. Dit heeft ervoor gezorgd dat veel medewerkers gedetacheerd werden naar Organisatie X. Tot voor kort had dit niet veel consequenties, de medewerkers staan immers nog onder contract bij ORGANISATIE Y/Organisatie Z, maar nu in de vooravond van de verzelfstandiging krijgen dergelijke beslissingen meer betekenis. De verzelfstandiging betekent dat de functie meegaat naar Organisatie X en hierdoor de medewerkers ook. De beslissing die destijds is gemaakt door het management van het ORGANISATIE Y en Organisatie Z krijgen nu gevolgen. Althans, zo wordt dit door de meeste medewerkers ervaren. Zoals Weick (1995, 91-94) stelt worden op momenten van verandering en chaos in de organisatie de meeste betekenissen verleend. Geplande veranderingen leiden tot ambiguïteit en door het proces van betekenisgeving wordt getracht de controle over de situatie niet te verliezen of te hervinden (Weick, 1995, 91-92). De aanstaande verzelfstandiging is, gezien de betekenisgeving, een interessant gegeven. De ervaringen in het verleden geven immers betekenissen aan het heden, dus wat doet de detachering, met als gevolg een vast dienstverband bij Organisatie X, met de betekenisgeving van de medewerker?

¹ Ze hebben gesolliciteerd naar een functie bij Organisatie X, maar worden vooralsnog gecontracteerd door Vierstroom/ORGANISATIE Y. Het ORGANISATIE Y of Vierstroom detacheert deze medewerkers naar Organisatie X en de medewerkers zullen na de verzelfstandiging (1 januari) onder contract komen bij Organisatie X. De facturering van de diensten en daardoor ook de personele kosten gaan via Organisatie X.

Er lijkt echter wel een onderscheid te bestaan tussen de medewerkers die bewust gekozen hebben voor Organisatie X en de medewerkers die vanuit Organisatie Z of het ORGANISATIE Y bij Organisatie X terecht gekomen zijn. Voor het gemak maak ik hier het onderscheid tussen “de nieuwe medewerkers” en “de oude medewerkers”. Hierbij moet vermeld worden dat dit onderscheid gegeneraliseerd is; niet alle “nieuwe” of alle “oude” medewerkers zullen per definitie binnen deze categorisering vallen, dit is slechts een weergave van een waargenomen tendens.

De nieuwe medewerkers

De ‘nieuwe medewerkers’ lijken de verzelfstandiging redelijk enthousiast tegemoet te zien. Ze zien wel de risico’s van de verzelfstandiging, maar het enthousiasme overstemt de angst. Zo werd in een interview uitgesproken: *“Ik zou het super leuk vinden als we het gingen redden, ik vind het echt een prachtig concept, één van de eerste in het land. Je kan je er wel zorgen om maken, maar je hebt er weinig invloed op. Ik zie het wel positief, ik zie het wel zitten.”*

Deze medewerkers voelen zich totaal niet verbonden met het ORGANISATIE Y of Organisatie Z en zien Organisatie X als hun organisatie, een gespecialiseerd verpleegkundige formuleerde dit als volgt: *“Ik zeg toch wel graag dat ik bij Organisatie X werk. Organisatie Z zegt me veel minder, daar heb ik niet zoveel mee.”* Doordat deze medewerkers altijd gedetacheerd zijn geweest, lijkt de verzelfstandiging en dus een vast dienstverband bij Organisatie X eerder een logische stap en zijn ze benieuwd naar hoe het allemaal in zijn werk gaat, zo sprak een gespecialiseerd verpleegkundige: *“Wat dat betreft zie ik er niet tegen op, ik zou het wel heel leuk vinden als Organisatie X op eigen poten zou komen te staan. ik ben officieel in dienst van de Organisatie Z, daar komt mijn geld vandaan, maar daar heb ik eigenlijk niet zoveel mee. ik voel me meer transmuraal, ik ben gespecialiseerd verpleegkundige”.* Deze medewerkers lijken de organisatie geïnternaliseerd te hebben en identificeren zich met de organisatie. Hun eigen identiteit is een afgeleide van de organisatie (doelen). Toch geven de “nieuwe medewerkers” aan begrip te hebben voor de onrust en onzekerheid bij de “oude medewerkers”. Zo zei een gespecialiseerd verpleegkundige: *“Ik heb er zelf niet zoveel moeite mee, maar anderen wel, mensen die rechten hebben verworven bij het ORGANISATIE Y en om dit zomaar allemaal over te hevelen naar Organisatie X, helemaal omdat de financiële situatie niet duidelijk is. Ja anderen hebben er wel last van, maar niet iedereen zegt het zo gemakkelijk.”*

De “nieuwe medewerkers” geven duidelijk aan vertrouwen te hebben in de verzelfstandiging en vinden dat ze goed betrokken worden in de aanloop naar de verzelfstandiging. In een interview werd aangegeven: *“Als ik dat praatje van De directeur hoor dan heeft ze het wel voor elkaar hoor, mijn complimenten” (...)* *“De huidige staf, het zijn harde werkers, staan voor hun zaak en ja daar heb ik de volste vertrouwen in”.* Zij zien wel dat de verzelfstandiging chaos en onrust oproept onder de medewerkers, maar lijken dit zelf in mindere mate te voelen. Zo vertelde een gespecialiseerd verpleegkundige over haar collegae: *“Er zijn een heleboel mensen die heel erg Organisatie Z of Organisatie Y zijn. Ik denk wel dat er mensen zijn die daar wel heel veel moeite mee hebben, ik heb er niet zoveel moeite mee, ik heb al niet zoveel met de moederorganisatie, ik ben altijd al een beetje gedetacheerd geweest, dus voor mij denk ik dat het niet zoveel veranderd, voor mijn gevoel dan.”*

De oude medewerkers

Bij de “oude medewerkers” ligt het allemaal iets genuanceerder en lijkt het arbeidsverleden bij het ORGANISATIE Y en Organisatie Z wel voelbaar invloed te kennen op hoe ze naar de toekomst kijken. Er bestaat wel verschil tussen Organisatie X en ORGANISATIE Y en Organisatie Z. Organisatie X werkt transmuraal en het ORGANISATIE Y en Organisatie Z niet of in mindere mate. De medewerkers die liever niet transmuraal willen werken, hebben het meeste last van de geplande verzelfstandiging. Zo vertelde een gespecialiseerd verpleegkundige: *“Als je als gespecialiseerd verpleegkundige aan de slag wilt in deze regio, zit je vast aan Organisatie X, wat ik op zich niet negatief vind, maar dan word je gedwongen om transmuraal te werken, wat ik een heel goed concept vind, maar waar ik persoonlijk nooit voor gekozen heb, ik ben echt een ziekenhuismens”*. Medewerkers die gedwongen worden werkzaamheden te verrichten waarvoor ze niet gekozen hebben en dit ook niet ambiëren, lijken zich in mindere mate te identificeren met Organisatie X. Zo beschrijft een gespecialiseerd verpleegkundige de wijze waarop ze bij Organisatie X terecht kwam als volgt:

“Ik ben erin gezogen(...) ik heb er nooit bewust voor gekozen. ik heb me nooit zorgen gemaakt, ik voelde me altijd deel van het ORGANISATIE Y, dat was mijn thuis, maar nu, ik heb nooit gekozen om het Organisatie Y gedag te zeggen, word ik nu wel gedwongen dit te doen. in ieder geval om er over na te denken en anders moet ik een nieuwe baan gaan zoeken, ik sta met de rug tegen de muur of je gaat weg of je blijft in deze functie. Niet dat het fout is geweest, maar ik voel me er echt in gezogen en zo heb ik het ook jaren gevoeld. Echt opgeslurpt bij Organisatie X.”

Meerdere verhalen laten een gelijksoortige strekking zien. Dergelijke verhalen worden niet van een waardeoordeel voorzien, en niet in termen als positief of negatief uitgedrukt, maar het wordt verteld. Zo werd in verscheidene interviews verteld dat de verbintenis tussen Organisatie X en het ORGANISATIE Y/Organisatie Z zekerheid en baangarantie biedt. Nu deze verbintenis ten einde loopt, vrezen sommige medewerkers persoonlijke angst die samenhangt met baangarantie en financiële zekerheid. De houding tegenover de verzelfstandiging is niet negatief, maar is eerder te vatten in woorden als angst, onzekerheid en onbegrip. Toch worden de mogelijkheden voor de verzelfstandiging ook genoemd, zo gaf een gespecialiseerd verpleegkundige aan: *“Lijkt me wel een goede toekomst, innovatief idee, vrij uniek om het zo te organiseren. Een uniek concept kan ook floppen maar na zo'n lange aanloop om iets te worden denk ik dat het een stevige plek is.”*

De “oude medewerkers” die aangeven zich niet zo druk te maken over de verzelfstandiging, identificeren zich in sterke mate met hun identiteit als gespecialiseerd verpleegkundige. Zij ervaren de verzelfstandiging ook niet zo zeer als een bedreiging, omdat zij ervaren dat de expertise die zij bezitten nodig zal zijn. Op de vraag hoe zij de toekomst van Organisatie X zagen antwoordde een gespecialiseerd verpleegkundige *“(...) Persoonlijk denk ik dat ik altijd wel aan het werk kan, dus voor mij speelt dit niet zo. De zorg voor Organisatie X heb ik wel, maar niet zozeer voor mij persoonlijk. Ik geloof dat er wel genoeg te doen is.”*

De wijze waarop medewerkers bij Organisatie X werkzaam zijn geworden, kan bepalend zijn voor de identiteit van de medewerkers. Tussen Organisatie X en het ORGANISATIE Y of Organisatie Z bestaat wel degelijk verschil in de werkzaamheden, Organisatie X is immers een transmurale organisatie. De detachering is voor sommige medewerkers geen bewuste keuze geweest, maar een gegeven. Deze keuze deed de werkzaamheden bij een aantal medewerkers veranderen. Zo stelt Van der Zee (2006, 55) dat veranderingen die inhaken op de identiteit van medewerkers als ingrijpend worden ervaren. Dit heeft volgens Weick (1995) invloed op het betekenisgevingproces. In navolging van Robbins en

Weick is het dus niet opmerkelijk dat verschillen bestaan in de percepties betreffende de toekomst van Organisatie X. De nieuwere medewerkers hebben bij het ORGANISATIE Y of Organisatie Z minder 'credits' opgebouwd en hierom ook minder te verliezen. De realiteit is dat 'oude medewerkers' zich wel identificeren met de organisatie, alleen lijkt de wijze waarop gestart is bij Organisatie X bij een aantal medewerkers door te werken in de betekenissen. Dit zorgt voor verschillen in betekenissen en in de mate van identificatie.

5.5 Tot slot

Zoals Koeleman (2008) al stelde hangt de identificatie met een organisatie af van drie kenmerken; de mate van contact, de zichtbaarheid van het lidmaatschap en de prestige van de organisatie. Bij de 'mate van contact' waren een aantal punten die de respondenten onder de aandacht brachten, zoals de fysieke afstand tussen het management en de medewerkers. Wanneer deze afstand overbrugd wordt, zal dit waarschijnlijk een positieve invloed hebben op de mate van identificatie. De fysieke afstand tussen het management en de medewerkers bepaalt in grote mate de binding met de organisatie. Toch is er wel sprake van een mate van organisatie-identificatie. Zo geven veel respondenten aan trots te zijn op hun werkzaamheden bij Organisatie X en roemen zij ook de organisatie naar buitenstaanders. Uit dit hoofdstuk blijkt ook dat de organisatie wel enigszins ingebed is in de persoonlijk identiteit; veel medewerkers gaven aan de meerwaarde van de organisatie te zien en zich te kunnen vereenzelvigen met de organisatiedoelen.

Daarnaast werd in de data een ander thema gevonden waar Koeleman (2008) niet over sprak, namelijk de wijze waarop de medewerkers bij Organisatie X terecht kwamen. Misschien dat dit inderdaad voor de meeste organisaties niet relevant is, maar bij Organisatie X speelt dit wel. Zoals Weick (1995) al stelde zijn de gebeurtenissen uit het verleden je referentiekader voor het heden en kleuren dus de gebeurtenissen in. Vanuit dit oogpunt is het dus niet opmerkelijk dat de oude werknemers een andere betekenis geven aan de organisatie dan de nieuwe medewerkers.

In het volgende hoofdstuk wordt gekeken naar de relatie tussen de verzelfstandiging en de betekenisgeving. Hier worden de thema's in het licht van de verzelfstandiging bekeken.

De thema's in het licht van de verzelfstandiging gezet

In dit hoofdstuk wordt gekeken naar hoe de verzelfstandiging relateert aan de betekenissen van medewerkers. De eerste paragraaf richt zich op de verzelfstandiging gezien vanuit Theorie E en Theorie O. Beide visies worden gevisualiseerd door het gebruik van twee metaforen; het schip en de rubberen boot. Vervolgens, na het inkaderen van de verzelfstandiging, zullen de thema's bekend uit de data, neergezet worden. Gebaseerd op voorgaande hoofdstukken in relatie tot de complexiteit en ambiguïteit geboren uit veranderinitiatieven (Weick, 1995), is de vraag interessant: "Welke thema's spelen nu een belangrijke rol bij de medewerkers?" Deze thema's zullen automatisch verbonden zijn met de verzelfstandiging, omdat het proces naar verzelfstandiging begonnen is.

6.1 Organisatieverandering: planned or emergent?

Ieder proces van veranderen, brengt wijzigingen aan in de oude staat op weg naar de nieuwe staat van de organisatie. Ghosal en Bartlett (in Beer e.a., 2000, 193) stellen dat verandering alleen kans van slagen heeft, wanneer veranderingen planmatig en gefaseerd lopen: "*General fighting a battle for survival of the firm is unlikely to succeed without a comprehensive battle plan controlled from the top*" (Beer, 2000, 9). Weick (in Beer e.a., 2000, 223) reageert op deze benadering door te wijzen op het proces van betekenisgeving. Het succes van een organisatieverandering wordt bepaald door een continu opkomende stroom van veranderingen, ontsprongen uit processen van betekenisgeving. De basisassumptie is doordat ervaringen zich herhalen, gedeeld en versterkt worden waarneembare en opvallende organisatieveranderingen plaatsvinden (Beer e.a., 2000, 226).

Andrew Pettigrew (in Beer e.a., 2000, 194) bevindt zich op de middenlijn van dit spanningsveld door te stellen dat beide visies verenigbaar zijn. Zo stelt hij dat veranderingen afhankelijk van de situatie zowel gepland als 'emergent' kunnen verlopen. Pettigrew (in Beer, e.a., 2000) geeft aan dat het van belang is de keuze af te stemmen op de externe condities van de organisatie. Wanneer de situatie om urgente verandering vraagt, zal door middel van sturing en planning een verandering sneller tot stand komen. Simultaan hieraan lopen veranderingen waar geen bewuste keuze aan voorafgegaan is, deze veranderingen komen door omstandigheden en betekenissen op (Pettigrew in Beer e.a., 2000, 194).

Wanneer deze visie vertaald wordt naar de praktijk bij Organisatie X, zijn twee veranderingstendensen waarneembaar. De verzelfstandiging is –niet zo gestructureerd en gefaseerd als Ghosal en Bartlett (in Beer: 2000, 193) stellen –gepland. Zo werd in het Brugnieuws van maart 2010 gecommuniceerd: *“Dat houdt in dat we ook de knoop gaan doorhakken over een dienstverband bij Organisatie X, welke CAO, vorm van medezeggenschap, mate van verzelfstandiging en financiering en nog heel veel meer.”* Zo gaf een gespecialiseerd verpleegkundige over de verzelfstandiging aan: *“Ik weet dat het nu al drie jaar bezig is met de verzelfstandiging, om zelfstandig alles te financieren. Ik weet dat de werkgroepen bezig zijn met hoe dit qua arbeidsrecht zit en regelmatig briefings.”*

Naast geplande veranderingen ontstaan ook veranderingen die ad-hoc van aard zijn en door omstandigheden geïnitieerd worden. Zo geeft een NP-er aan: *“Van dat ziektebeeld weet ik gewoon veel minder af, dus dan moet ik wel even bij die andere specialisten vragen.”* Doordat patiëntenzorg steeds complexer wordt, is bij sommige patiënten samenwerking tussen vakgroepen geboden. Dergelijke samenwerkingsverbanden worden afhankelijk van een patiënt, zo nodig ingezet.

6.2 Het schip of de rubberen boot?

De visies van Ghosal en Bartlett en Weick zijn overeenkomstig met twee metaforen beschreven door Robbins (2007, 213-214); het schip en de rubberen boot. De metafoor van het schip sluit aan bij Ghosal en Bartlett en de metafoor van de rubberen boot sluit aan bij Weick.

Het schip

Het schip bevaart een kalme zee en weet al waar de reis heen gaat omdat deze reis al vele malen gemaakt is. De reis wordt onderbroken door een korte storm – de verandering –maar vervolgens kan het schip rustig verder varen naar de eindbestemming. Deze metafoor ziet veranderingen als een voorzien proces. Binnen dit metafoor wordt de verandering gezien als een verandering van de status-quo: ‘Unfreeze- Change- Freeze’.

De rubberen boot

De rubberen boot bevindt zich op een woeste bergrivier gekenmerkt door stroomversnellingen. Ze kennen de rivier niet en weten ook niet waar de rivier naar toe leidt. Hierin is verandering een voortdurend proces, dat door sommige krachten bespoedigd wordt. In deze metafoor is verandering een dynamisch en chaotisch proces.

Robbins (2007, 214) geeft aan dat organisaties die veranderingen zien als in het eerste metafoor, het schip, groot risico lopen. Hij stelt dat organisaties zich niet meer bevinden in rustig vaarwater, maar in een dynamische, snel veranderende en veel vragende omgeving. Door verandering te benaderen als in de eerste metafoor, wordt tekort gedaan aan de complexiteit van de omgeving.

Wanneer we kijken naar beide metaforen in de context van Organisatie X spreekt de rubberen boot meer tot de verbeelding. Uit de tekeningen die de respondenten maakten over hoe zij hun organisatie ervoeren, sprak dynamiek en complexiteit. Een respondent tekende een steeds groter uitbreidende olievlek, die aangaf dat de organisatie bleef groeien en er steeds meer partners (zorgverzekeraars, diverse ziekenhuizen, huisartspraktijken en ziektebeelden) betrokken worden. Daarnaast werden door de meeste respondenten veel communicatielijnen getekend die een tweerichtingsverkeer impliceerden met zorginstellingen en zorgpartners. Als uitleg werd hierbij

gegeven dat dagelijks contact was met verschillende zorgaanbieders waarbij verscheidene belangen speelden.

In het jaarplan van 2009 werd zichtbaar hoeveel verschillende tendensen, wensen, vragen en verzoeken de organisatie kent. De chronische ziekenzorg is duur en hierom door de overheid veel besproken. Door het groeiend aantal chronisch zieke patiënten, de veranderingen in de politiek, opkomende andere transmurale zorginstellingen en nieuw onderzoek moet Organisatie X continu veranderen en aanpassen (Organisatie Xnieuws, juli 2008). Organisatie X is wat dat betreft te benaderen in de ‘rubberen-boot’ metafoor. Anderzijds is de verzelfstandiging een grote verandering en kan dit gezien worden als een ‘tijdelijke storm’. De theorie omtrent organisatieveranderingen lijkt de wens te hebben een tweedeling te maken tussen verandering als ‘emergent’ of ‘planned’, echter wijst de praktijk uit dat de realiteit niet in hokjes te plaatsen valt.

6.3 Duwende en trekkende krachten

Organisatie X bevindt zich in een actief krachtenveld. Organisatie X heeft te maken met diverse verschillende stuwende en duwende krachten die –bewust of onbewust – leiden tot veranderingen. Volgens Robbins (2006, 310) komen veranderingen niet enkel ‘zomaar’ tot stand maar bestaan krachten die tot veranderingen aan zetten of veranderingen katalyseren. Robbins beschrijft de volgende krachten;

- Karakter van het personeelsbestand
- Concurrentie
- Maatschappelijke trends
- (wereld) politiek
- Technologie
- Economische crisis

Verschillende van deze krachten kunnen ten grondslag liggen aan de verzelfstandiging. Hieronder bespreek ik een tweetal krachten die of in de zorg in het algemeen spelen en/of uit de data naar voren kwamen

De maatschappelijke trends

Privatiseren en verzelfstandigen zijn binnen de zorg een actueel onderwerp geworden. Door concurrentie wordt gepretendeerd dat goedkopere en betere zorg geleverd wordt. Dit is een maatschappelijke trend waaraan zorginstellingen zich aanpassen. Door een veranderende maatschappij ontstaan nieuwe ontwikkelingen (Oyen, 2002, 62). Denk hierbij bijvoorbeeld aan de veroudering van de bevolking, dit leidt tot meer chronische patiënten of de toenemende mondigheid en behoefte aan keuze vrijheid van de bevolking (Oyen, 2002, 62). Organisatie X zal blijven veranderen –bewust en onbewust –om te overleven in en zich aan te passen aan een veranderende maatschappij, waarin de trends, de zorg en de levensvatbaarheid van de zorginstelling bepalen (Oyen, 2002, 61-61).

Politiek

De politiek hangt samen met de bovenstaande maatschappelijke trends. Keuzes die gemaakt worden op macroniveau, de politiek, werken door op microniveau, Organisatie X. Wanneer vanuit de

overheid veranderingen doorgevoerd worden in bijvoorbeeld de AWBZ, zal dit bij Organisatie X direct voelbaar zijn. Opmerkelijk was dat veel respondenten spraken over de invloed van de politiek, terwijl geen enkele vraag hier op toegespitst was. Mogelijk ligt de verklaring hiervoor in de periode waarin de interviews zijn afgenomen, namelijk in de aanloop naar de verkiezingen. Aangegeven werd dat voor hun patiënten, die AWBZ-uitkeringen ontvangen, de politiek een belangrijke rol speelt, zo formuleerde een gespecialiseerd verpleegkundige het als volgt *“De politiek heeft de meeste invloed, want mensen moeten straks hele hoge eigen bijdrage betalen”*. Gesteld kan worden dat veranderingen in de politiek toegespitst op de zorg, veranderingen ontketenen bij de zorginstellingen.

6.4 Wat doet verandering met de medewerker?

Tussen de verandering in theorie, wat meestal ontworpen en geïmplementeerd wordt door het management, en het uiteindelijke feitelijke gedrag in de praktijk zit het proces van betekenisgeving. Dat proces is de essentie van de verandering (Weegen, 2006, 16). Pettigrew (in: Beer, 2000, 194) stelt dat de reden voor de complexiteit van veranderingstrajecten ontstaan door deze beïnvloede contexten en acties. Om toch grip te krijgen op deze situaties –gekenmerkt door ambiguïteit en onduidelijkheid –geven mensen betekenis aan de situatie. Weick (in: Beer e.a., 2000, 232-233) stelt dat op momenten van chaos en onvoorspelbaarheid mensen door middel van betekenisgeving weer vat op de situatie krijgen. De betekenisgeving staat direct in verband met het succes van de verandering, volgens Weick; *“The more fully sensemaking activities are activated, the more effective the change”* (Weick in: Beer e.a., 2000, 233).

Balogun en Johnson (2005) beamen de mening van Weick door te stellen dat betekenisgeving een belangrijke rol speelt bij organisatieveranderingen. Een verandering in een organisatie vraagt om een herziening van de persoonsgebonden kaders (Balogun en Johnson, 2005). Hoewel dit een constant proces is –aangezien organisaties altijd onderhevig zijn aan veranderingen – brengt een verzelfstandiging meer chaos en prikkels met zich mee dan kleinere veranderingen doorgaans doen. Via het proces van betekenisgeving zullen de medewerkers van Organisatie X proberen een coherent begrip te krijgen van de veranderende omgeving, waardoor een nieuwe situatie ontstaat. Bij een verandering sluiten de oude cognitieve kaders niet aan bij de situatie, door middel van betekenisgeving kunnen de cognitieve kaders worden herzien (Balogun en Johnson, 2005). Wanneer dit niet gebeurt, ontstaat het gevaar voor desoriëntatie van de medewerkers; hun persoonlijke cognitieve kaders vormen dan geen samenhangend geheel met de basis waarop iemand kan handelen (Balogun en Johnson, 2005). Dit proces van betekenisgeving leidt volgens Balogun en Johnson (2005) tot het gedrag, de ervaringen en belevingen van een medewerker.

De verzelfstandiging van Organisatie X vraagt om de herziening van de persoonsgebonden kaders van de medewerkers. De werknemers veranderen niet alleen van werkgever - vanuit het ORGANISATIE Y of Organisatie Z naar Organisatie X –maar de organisatie gaat ook als organisatie verzelfstandigen. Dit proces is onlosmakelijk met elkaar verbonden, maar dit duidt wel op een grote verandering voor de medewerkers. Hieronder wordt gekeken hoe hieraan betekenis wordt gegeven.

6.5 Thema's

In deze paragraaf zal ik de thema's die door de respondenten direct verbonden worden met de verzelfstandiging benoemen, zodat ik in de volgende paragraaf een verbinding kan leggen tussen de voorgaande hoofdstukken in relatie tot de verzelfstandiging.

Onzekerheid en ambiguïteit; Baangarantie & Voortbestaan Organisatie X

Er bestaat onder de medewerkers onzekerheid over de baangarantie door de onzekerheid over de toekomst en het voortbestaan van de organisatie. Deze angst wordt gekenmerkt door het scenario, beschreven door een gespecialiseerd verpleegkundige: *“(...) en gaat je bedrijf failliet dan sta je op straat. De financiële positie vind ik wel zorgelijk. Binnen de organisatie merk je de onrust”*. Dit scenario schetst een bestaande onrust die leeft onder het merendeel van de respondenten. Hoewel verschillende respondenten aangeven wel vertrouwen in de organisatie en kundigheid van de veranderaars te hebben, ervaren zij onrust betreffende de persoonlijke toekomstperspectieven, zo vertelde een gespecialiseerd verpleegkundige: *“Aan de kundigheid en het doorzettingsvermogen zal het echt niet liggen, maar ik kan me wel zorgen maken over de financiële situatie.”* Onzekerheid in een organisatie, zorgt voor ambiguïteit bij medewerkers en pogende dit te reduceren produceren zij betekenissen (Weick, 1995). Dit proces van betekenisconstructie, is als het ware een instrument om de nieuwe werkelijkheid te begrijpen. Door betekenissen te verlenen, wordt een versimpelde werkelijkheid gecreëerd in de hoofden van de betrokkenen om orde te scheppen in de gepercipieerde chaos (Weick, 1995). Zo stelt Weick (1995) dat betekenissen in tijden van ambiguïteit en onzekerheid duidelijker zichtbaar worden. Dit verklaart ten dele waarom medewerkers de toekomst op eigen wijze interpreteren als onzeker. Zo gaf een gespecialiseerd verpleegkundige aan: *“de verzelfstandiging (...) Je kan niet meer doen dan je kan, anders raken we allemaal overwerkt, gestrest en prikkelbaar.”* Bij organisatieveranderingen ontstaat altijd stress, helemaal wanneer de veranderingen inhaken op de identiteit van de medewerker, echter om een verandering in goede banen te leiden zal de stress getemperd moeten worden (Gerrichhausen, 1994, 159). Stress kan hinderlijk zijn voor het succes van de verzelfstandiging.

Contradicties

Het proces van betekenisgeving maakt dat er verwachtingen bestaan. Betekenisgeving is geen homogeen proces en hierom zijn de verwachtingen ook niet in een zin te formuleren. Dit heeft te maken met een verschil in o.a. kennis, interesse en achtergrond. Gegeven betekenisgeving is het dus niet opmerkelijk dat de verwachtingen binnen Organisatie X over de verzelfstandiging gekenmerkt worden door contradicties. Zo stellen twee verschillende gespecialiseerd verpleegkundige:

“nu is nog het plezierige dat je ruimte hebt om te doen wat je wilt doen en het zou kunnen dat dit nog wat meer vastgelegd gaat worden. Ik denk dat de vrijheid aangetast wordt.”

“Wij zullen iets meer verplaatsen naar het centrum, en hierin langere lijnen krijgen met Organisatie Z en het ORGANISATIE Y en kortere lijnen met de rest, zodat we in het midden uitkomen, wij ons kunnen richten op meerdere partijen die daar vraag naar hebben (...) De vraag zal ook meer rechtstreeks verlopen.”

Veranderingen gaan gepaard met onzekerheid en ambiguïteit, de waargenomen mate hiervan is persoonsafhankelijk. Hieruit voortvloeiend bestaan verschillende verwachtingen.

Betrokkenheid bij de verzelfstandiging

Het merendeel van de respondenten geeft aan voldoende betrokken te worden bij de verzelfstandiging. Zo gaf een gespecialiseerd verpleegkundige en een NP-er aan:

“ik was laatst bij zo’n bijeenkomst en ik ging er weg en wist voor mijn gevoel alles (...) echt heel goed.”

*“Je krijgt elke maand de kans aan te schuiven, zou niet weten hoe ze dat beter zouden moeten doen.”
(...) “ze doen echt hun best”.*

De georganiseerde bijeenkomsten bieden de mogelijkheid om kennis te nemen van de verzelfstandiging en vragen te stellen. De respondenten lijken de bijeenkomsten als prettig te ervaren, ze hebben het gevoel serieus betrokken te worden, zo vertelde een gespecialiseerd verpleegkundige: *“Ik vind wel dat ik er in meegenomen word. Ik had er eerst niet bij nagedacht en als mijn baas dan een bijeenkomst daarvoor regelt, ja dan waardeer ik dat wel.”* Binnen dit thema wordt zichtbaar dat het gevoel van betrokkenheid een positieve connotatie kent. Hoewel het niet de onzekerheid wegneemt ervaren de meeste respondenten de moeite die het management doet om iedereen te betrekken bij de verzelfstandiging als waardevol.

Verandering karakter zorg

Verzelfstandigen wordt door de meeste respondenten in verband gebracht met concurrentie, winst en financiële onzekerheid. Zo antwoordt een gespecialiseerd verpleegkundige op de vraag “Hoe ziet u de toekomst van Organisatie X?": *“(...) de winst en verlies rekening blijft negatief, we zijn een verliesmakende tak eigenlijk. Het is geen bedrijf, maar toch gaan we steeds meer die kant op. Ik hoor steeds we moeten concurreren (...).”* Het gevoel dat leeft bij de meeste respondenten gezien de verzelfstandiging is het best te vatten in het volgende citaat, aangegeven door verschillende respondenten: *“Ik mag hopen dat de patiënt centraal blijft staan”.* De vrees dat het karakter van de zorginstelling zal veranderen, werd door verschillende respondenten gedeeld. Hiermee gepaard gaat het kostenaspect van de werkzaamheden, zo verwacht een gespecialiseerd verpleegkundige dat de werkzaamheden duurder worden: *“En hoe verandert onze rol? We gaven scholing eerder nog tegen lage kosten, maar nu omdat we onszelf moeten bedruipen komen hier hogere bedragen aan vast te zitten.”* Het karakter van de zorg blijkt bij veel respondenten een belangrijk thema om vragen te stellen bij een verzelfstandiging.

6.5.1. De invloed van de verzelfstandiging: Enkel in toekomstige tijd?

Opmerkelijk is dat op de vraag: “wat de verzelfstandiging betekende voor de werkbeleving en organisatiebeleving”, voor het grootste deel in de toekomstige tijd werd beantwoord. Zo formuleerde een gespecialiseerd verpleegkundige: *“Ja, ik denk wel dat de verzelfstandiging invloed gaat hebben op mijn werk”.* Een andere gespecialiseerd verpleegkundige gaf aan: *“Ik denk echt in mijn werk niet echt merkbaar voor de cliënt, maar wel in de organisatie.”*

De meeste respondenten spraken over de verzelfstandiging, met het idee dat de invloed pas op het moment van de feitelijk verandering doorwerkte. In de interviews werd echter zichtbaar dat de verandering nu ook doorwerkt in de betekenisgeving van de medewerkers. De gedachte dat de verzelfstandiging pas invloed uitoefent op de betekenissen van medewerkers is onjuist. Medewerkers zijn zich nu al –onbewust en/of bewust –aan het voorbereiden op de veranderingen door middel van betekeniscreatie. Enkel het feit dat onrust bestaat, betekent dat de verzelfstandiging al aanwezig is in de betekenisgeving van de medewerkers. Het idee dat de verzelfstandiging enkel in de toekomst invloed zal hebben, gaat dus niet op. Dit geeft weer waarom

de gedachtegang unfreeze- change- re-freeze niet opgaat. De betekenisconstructie bestaat al voor de fase “unfreeze”.

Om deze reden zullen de thema's in voorgaande hoofdstukken in de volgende paragraaf de revue passeren. De thema's waarover nu gesproken wordt relateren aan de verzelfstandiging. De notie van de aanstaande verzelfstandiging werkt nu ook door in de betekenisontwikkeling. De context bepaalt welke aanwijzingen ('cues') bestaan, dus mag verondersteld worden dat een verzelfstandiging in een organisatie bepalend is voor welke thema's als belangrijk worden ervaren. De vraag die dan rijst is: “Hoe bepaal ik welke thema's als belangrijk worden ervaren?” Dit doe ik door literatuur over betekenisgeving in relatie tot organisatieveranderingen te koppelen aan de verzamelde data, zoals weergegeven in voorgaande hoofdstukken.

6.6 Communicatie: De sleutel tot verandering?

In hoofdstuk 4 en 5 zijn de thema's belicht die de betekenissen van de medewerkers (aan werk en hun organisatie) construeren. De vraag is hoe de thema's in de hiervoor besproken hoofdstukken zich verhouden tot de verzelfstandiging. Zo bleek dat sommige thema's vaker naar voren kwamen dan andere thema's. Om hier uitspraken over te kunnen doen zal ik mij naast de data richten tot de literatuur.

Het succes van een organisatieverandering is afhankelijk van het betrekken van medewerkers en de veranderingsbereidheid die hiermee gepaard gaat (Zomer, 2009; Bennebroek Gravenhorst 2002; Aiken en Keller, 2009). Zomer (2009, 57) stelt dat deze twee elementen ingericht worden door interne communicatie. In Zomer (2009, 57) formuleert Reijnders interne communicatie als *'een proces van continue uitwisseling van boodschappen en de betekenisgeving daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij de organisatie'*. De context waarbinnen boodschappen gecommuniceerd worden bepalen de interpretatie (Zomer, 2009, 58). Dit geïnterpreteerd in het licht van Organisatie X, veronderstelt dat de interne communicatie ten dele de veranderingsbereidheid en de betrokkenheid bepaalt. Dit beaamt Cuyvers (2002, 46): *“De achillespees van elke ingrijpende organisatieverandering is de communicatie tussen leiding en medewerkers.”* Hij stelt dat binnen organisaties geen gebrek is aan informatie, maar wel aan communicatie en dat op momenten van verandering deze behoefte toeneemt (Cuyvers, 2002, 47).

Het thema 'betrokkenheid' blijkt bij respondenten een waardevol thema te zijn. Zo geeft het merendeel aan uiterst tevreden te zijn over de betrokkenheid bij de voortgang van de verzelfstandiging, door de bijeenkomsten. Hoewel sommige medewerkers de toekomst met zorg tegemoet zien, geven ze aan door de bijeenkomsten duidelijk geïnformeerd te worden. Dat deze bijeenkomsten geïnitieerd zijn, is volgens Zomer (2009, 54) waardevol omdat medewerkers de achtergrond van de verzelfstandiging willen begrijpen en derhalve begrip krijgen voor en van de situatie. Meerdere onderzoeken zijn verricht naar het belang van goede communicatie bij veranderingen (Difonzo en Bordia, 1998, Lewis en Seibold, 1998 en Sweiger en Densi, 1991 in: Zomer, 2009). Deze studies wijzen allemaal op het belang van formele en informele communicatie tijdens organisatieveranderingen. De Ridder (in: Zomer, 2009, 54) onderscheidt vier doelen van communicatie bij verandering: taakuitoefening, vernieuwing, gevoel van gemeenschap en gevoel van welbevinden. De eerste twee doelen zijn aan te merken als functionele en informatieve doelen en de laatste twee als een bindmiddel voor het 'sociaal kapitaal'. Deze theorieën, verbindend aan de vorige hoofdstukken, kan ik een aantal opmerking plaatsen.

Allereerst is binnen de interviews veel gesproken over fysieke afstand met het management. Organisatie X kent een moeilijke structuur voor communicatie; Medewerkers werken transmuraal (1^e lijn, 2^e lijn en bij mensen thuis), waardoor de organisatiestructuur gefragmenteerd is. Zo stelt Scholten (2000, 222-223) dat het management van organisaties die gekenmerkt worden door een fysieke afstand bewust moeten sturen op een directe en betrokken vorm van communicatie. De fysieke afstand heeft volgens Scholten (2000, 221-224) een negatieve invloed op de communicatie en hiermee de betrokkenheid binnen de organisatie. Binnen Organisatie X lijkt het argument van fysieke afstand samen te hangen met twee andere aangehaalde thema's, namelijk weinig betrokkenheid tijdens de implementatiefase van plannen en weinig zicht op wat op de werkvloer gebeurt. De laatste twee lijken een resultante van de fysieke afstand tussen het management en de medewerkers. Deze thema's bepalen ten dele de werk- en organisatiebetekenis. Scholten (2000) stelt dat deze afstand gevoelsmatig afgebroken moet worden omdat dit elke vorm van communicatie belemmert.

Een tweede thema dat inhaakt op het argument van communicatie is gericht op het sociale aspect in het werk. Persoonlijk contact met collegae wordt als belangrijk beschouwd in een veranderingsproces. Werknemers die een goede band hebben met collegae, ondervinden minder hinder van stressreacties binnen veranderingsprocessen, vanwege de sociale steun (Gerrichhauzen, 1994, 169). De sociale relatie met collegae binnen Organisatie X wordt door vrijwel alle respondenten onderkend en geroemd. Verscheidene respondenten gaven aan dat de collegae onmisbaar waren, enerzijds voor het delen van kennis en anderzijds als klankbord. Het gewicht van dit thema werd ook duidelijk op momenten van conflict; Respondenten die een conflict binnen de vakgroep meemaakten, gaven aan dit te voelen in hun werkbeleving.

6.7. organisatieverandering = gedragsverandering

De vraag die rest, is hoe deze thema's zich vertalen op abstracter niveau dan Organisatie X. Alle thema's uit paragraaf 6.5. zijn te herleiden naar één thema, namelijk onzekerheid. Een verhoogde mate van onzekerheid over de toekomst leidt, door versterkte betekenisproductie, tot een toenemende discrepantie in verwachtingen. Deze discrepantie leidt tot (een verhoogde mate van) ambiguïteit, die (gevoelsmatig) enkel te reduceren valt door communicatie (met en vanuit de veranderaars, het management). De behoefte aan en waarde van communicatie neemt, zoals de vorige paragraaf aangaf, toe en bepaalt de betekenissen.

Organisatie X kent een losse organisatiestructuur, gekenmerkt door zelfsturende teams. Weick (2000) stelt dat losse organisatiestructuren zich baseren op vertrouwen en vermoedens. Dit maakt dat de gevolgen van een organisatieverandering moeilijk in te schatten zijn. De relaties in een losse structuur verlopen met onderbrekingen, vaak traag, geïsoleerd, abrupt en gemedieerd (Weick, 2000, 44). Hierdoor zijn medewerkers moeilijk te bereiken en te betrekken bij een veranderingsproces. Door onwetendheid of een "laissez-faire" houding bij medewerkers, zijn geplande veranderingen moeilijk te activeren (Weick, 2000, 44). Hierdoor ontstaat een hoge mate van ambiguïteit, wordt communicatie vertraagd en kunnen medewerkers achterdochtig worden. Voor medewerkers is ambiguïteit erger dan het aanpassen aan een verandering, dit werkt –vaak op negatieve wijze –door in de betekenissen (Weick, 2000, 49-50). Mogelijke gevolgen van negatieve betekenisgeving zijn weerstand, distantiërend gedrag of cynisme. Communicatie kan een middel zijn om de ambiguïteit te verminderen, een voorwaarde is wel dat de communicatie informatief is en betrokkenheid genereert (weick, 2000, 50).

Geplande organisatieverandering kan dus niet los gezien worden van betekenisgeving. De betekenisproductie wordt immers geactiveerd door een verandering. Mensen hebben behoefte aan continuïteit en wanneer een situatie verandert zullen mensen betekenissen gaan produceren om de nieuwe situatie te begrijpen. Door dit proces van betekenisproductie –die de ervaringen, interpretatie en gedragingen omvat –verandert de huidige situatie mee met de veranderende betekenissen. Het gedrag van mensen verandert door de betekenissen die gegeven worden aan de verandering. De betekenissen van medewerkers is daardoor ten dele verantwoordelijk voor de uitkomst van de verandering. Organisatieverandering verandert immers de oude referentiekaders, normen en waardenstructuur en de interactiepatronen. Zo bleek uit dit onderzoek bijvoorbeeld dat sommige respondenten met het oog op de verzelfstandiging zich meer gingen profileren als Organisatie X-medewerker. Andere respondenten ervoeren onzekerheid over de toekomst en zagen baangarantie als een belangrijk thema. Door een verandering in betekenis- bestaande uit o.a. gedragingen –zal de organisatie veranderen, vormgegeven door de (betekenissen van) medewerkers.

6.8 Tot slot

Er bestaan verschillende visies op organisatieverandering, ‘planned’ en ‘emergent’. De realiteit bij Organisatie X ligt echter iets genuanceerder; Hoewel veranderingen ontstaan zonder dat hiervoor een gefaseerd model bestaat, bestaan ook veranderingen die nou eenmaal planning behoeven.

Dat alles niet volgens planning zal verlopen heeft te maken met de betekenisgeving van mensen. Mensen zijn de spil van de organisatie en zijn hierdoor ten dele verantwoordelijk voor het slagen van veranderingen. Veranderingen, zoals de verzelfstandiging bij Organisatie X, vragen om een herziening van persoonlijke kaders. De situatie bij Organisatie X laat zien dat een groot deel hiervan onbewust verloopt. De meeste medewerkers van Organisatie X geven namelijk aan dat de verzelfstandiging in de toekomst kan doorwerken in de betekenis die zij verlenen aan hun werk en organisatie. Waar de meeste respondenten zich echter niet van bewust zijn, is dat dit proces altijd gaande is en dat de verzelfstandiging nu al leidt tot het construeren van nieuwe cognitieve kaders. Onzekerheid speelt hier binnen de voornaamste rol. Doordat onzekerheid de omgeving kenmerkt waarbinnen betekenissen gecreëerd worden, werkt dit door in andere thema’s zoals de behoefte aan communicatie. Zoals de literatuur en de data al weergaven is communicatie het middel om medewerkers te betrekken bij een organisatieverandering. Zo worden de medewerkers van Organisatie X betrokken door o.a. de verzelfstandigings-bijeenkomsten die zijn gerealiseerd. Hier worden de medewerkers geïnformeerd over de stand van zaken omtrent de verzelfstandiging en worden zij uitgenodigd om vragen te stellen. Zo wordt gepoogd medewerkers te betrekken bij de verzelfstandiging. De beleving van de communicatie (-mogelijkheden) hangt samen met hoe de relatie tussen het management en de medewerkers wordt ervaren. Zoals Cuyvers aangaf: *“De achillespees van elke ingrijpende organisatieverandering is de communicatie tussen leiding en medewerkers”*, hierom zal de gepercipieerde fysieke afstand tussen het management en de medewerkers gevoelsmatig afgebroken moeten worden. Dit zal de communicatie en de ervaring hiervan ten goede komen.

Conclusie

In dit onderzoek werd getracht een antwoord te geven op de vraag: *“Welke betekenissen geven de medewerkers van Organisatie X aan hun werk en organisatie in het licht van de verzelfstandiging van Organisatie X?”* Door de literatuur samen met de data te behandelen, zijn er onderwerpen die in de conclusie aandacht behoeven.

7.1. Context onderzoek: Theorie E & Theorie O bij Organisatie X

De inleiding liet al zien dat organisatieverandering zich laat kenmerken door twee tegenover elkaar staande visies, Theorie E (planned change) en Theorie O (emergent change). In de praktijk zijn beide visies meer verenigd dan de literatuur hierover doet vermoeden. De realiteit bij Organisatie X wijst uit dat geplande veranderingen de betekenisproductie beïnvloeden, door de aanwezigheid van nieuwe ‘cues’ vraagt de situatie om een herziening van het oude cognitieve kader. Anderzijds bestaan er veranderingen die ‘gewoon opkomen’, zoals een veranderende vraag vanuit de maatschappij, die uitnodigen tot geplande verandering. Dat de visies verenigbaar zijn stelt ook Pettigrew (in: Beer, 2000) daarbij geeft hij aan dat de verandering samen hangt met de situatie waarin die plaatsvindt. De thema’s hebben een situationeel karakter omdat afhankelijk van de situatie waarin iemand verkeerd betekenissen worden verleend aan de werkelijkheid. Dit onderzoek leverde de volgende op:

7.2 Thema’s binnen betekenisgeving aan werk

Dit onderzoek leverde zes thema’s op die samen hangen met de betekenisgeving aan werk:

- *Werkuitdaging door inzetten van persoonlijke kwaliteit*
Aangegeven wordt dat uitdaging en kwaliteits- en competentiebenutting in elkaars verlengde liggen. Zo bleek dat het plezier in het werk voor veel respondenten samen gaat met de uitdaging en kwaliteitsbenutting die zij ervaren. De meeste gespecialiseerd verpleegkundigen

geven aan voldoende uitgedaagd te worden, wat leidt tot persoonlijke ontwikkeling. Bij de NP-ers leeft dit gevoel in mindere mate. Zij hebben een masteropleiding gevolgd, maar geven aan dat deze extra kennis nog niet optimaal benut wordt.

- *Mogelijkheden tot persoonlijke ontwikkeling*
De mogelijkheden tot deskundigheidsbevordering, door middel van scholingen en cursussen, worden als waardevol gezien door zowel het management als de medewerkers. Zo geven veel respondenten aan persoonlijke ontwikkeling als belangrijk thema te ervaren binnen de werkbeleving. Het merendeel van de respondenten zag het volgen van cursussen en scholing als een vorm van hun persoonlijke ontwikkeling. Veel medewerkers vertelden Organisatie X als een kennisorganisatie te percipiëren waarbij de ruimte en mogelijkheid werd geboden voor deze vorm van persoonlijke ontwikkeling.
- *Communicatie vanuit het management*
De medewerkers spraken over twee elementen binnen communicatie, namelijk de nieuwsbrief en de aansluiting van de plannen vanuit het management op de realiteit van de werkzaamheden van medewerkers. Uit verschillende verhalen sprak dat het management te weinig zicht had op de dagelijkse realiteit en derhalve sommige plannen niet aansloten op de praktijk zoals de medewerkers die ervaren.
- *Het toekomstbeeld*
Veranderingen in organisaties leiden tot onzekerheid en ambiguïteit (Weick, 1995), hierop is Organisatie X geen uitzondering. Verschillende medewerkers zien de verzelfstandiging als een positieve ontwikkeling, maar hebben vragen omtrent de zekerheid van de organisatie en hiermee samenhangend hun baangarantie.
- *Sociale relaties*
De relatie met collegae wordt beschreven als 'onmisbaar'. Aangegeven wordt dat chronische patiënten zorg intensief en dynamisch is, waardoor collegae een ondersteunende rol hebben wat betreft kennisdeling en sociale steun.
- *Bewegingsruimte*
Alle medewerkers ervaren de ruimte om hun dagelijkse werkzaamheden zelf in te vullen. Dit wordt als een meerwaarde van het werk ervaren. Zo wordt aangegeven dat eigen initiatief gewaardeerd wordt door het management en dat dit het plezier in het werk ten goede komt. Sommige respondenten maken hier volop gebruik van en vullen de werkzaamheden, binnen de kaders van de organisatie, op geheel eigen wijze in.

7.3 Thema's binnen betekenisgeving aan organisatie

De betekenissen die aan de organisatie worden verleend zijn op te delen in een viertal thema's:

- *De fysieke afstand tussen medewerkers en het management*
Verscheidene medewerkers ervaren de communicatie met het management als 'van veraf'. Hierdoor ontstaan onduidelijkheden en zo geven de respondenten aan, geen mogelijkheden

tot het delen van informatie op informele wijze met het management. Er wordt aangegeven dat meer behoefte is aan directe communicatie en contact.

- *De profilering van Organisatie X, Organisatie Z en ORGANISATIE Y*
Doordat de organisatiestructuur van Organisatie X nog lijnen kent met het ORGANISATIE Y en Organisatie Z, bestaan soms nog onduidelijkheid over de profilering van de organisatie. Verscheidene medewerkers geven aan deze duidelijkheid wel te willen hebben en geven, en zien in dit licht de verzelfstandiging als een positieve ontwikkeling.
- *De deskundigheid van Organisatie X*
Medewerkers ervaren Organisatie X als een kennisinstituut, gekenmerkt door veel expertise en deskundigheid van medewerkers en managers. Het leeuwendeel geeft aan trots te zijn op wat Organisatie X aanbiedt, uitstraalt en heeft bereikt. Zo vertellen verschillende medewerkers dat zij graag aan anderen vertellen dat zij bij Organisatie X werken. Dit duidt op een sterke mate van identificatie met Organisatie X.
- *De weg naar Organisatie X toe; Het detachingsverband*
Zoals Weick (1995, 24-30) stelt is het verleden van een individu bepalend voor de betekenissen in het heden. Verschillende medewerkers die vanuit bestaand werkverband bij het ORGANISATIE Y en Organisatie Z zijn gedetacheerd, vinden het moeilijk dat de banden met het ORGANISATIE Y en Organisatie Z doorgesneden word. Verscheidene medewerkers die pas in de afgelopen jaren bij Organisatie X zijn gekomen, geven aan zich nooit met het ORGANISATIE Y of Organisatie Z te hebben geïdentificeerd, en hierom geen emotionele banden hebben met de moederorganisaties.

7.4 De thema's in het licht van de verzelfstandiging.

In de verhalen van de medewerkers kwamen vier thema's naar boven die direct te maken hadden met de verzelfstandiging, dit zijn:

- De onzekerheid en ambiguïteit omtrent de toekomst van de organisatie en de hiermee in verband staande baangarantie.
- Contradicties in verwachtingen over de toekomst.
- De mate van betrokkenheid bij de verzelfstandiging .
- (Het vrezende van) Verandering van het karakter van Organisatie X.

Al deze bovengenoemde thema's zijn te herleiden naar een thema, namelijk onzekerheid. Onzekerheid valt te reduceren door duidelijke en directe communicatie (Cuyvers, 2002, 46-47). Op momenten van verandering neemt de behoefte van medewerkers aan communicatie toe (Cuyvers, 2002, 47). Zo werd in dit onderzoek ook zichtbaar dat veel thema's samen hingen met communicatie; De betrokkenheid bij de verzelfstandiging, de fysieke afstand tussen het management en de medewerkers, communicatie met het management, onzekerheid en de sociale relatie met collegae. Dat communicatie een belangrijke rol speelt in de betekenisgeving van medewerkers wordt dus ondersteund door zowel theorie als de data uit dit onderzoek. Er zijn echter een aantal thema's die aandacht behoeven. Deze thema's hangen allemaal samen met communicatie, wat op zich niet opmerkelijk is gezien de toenemende behoefte van medewerkers hieraan. Hoewel Organisatie X een

eerste heel goede stap heeft gezet, door het initiëren van bijeenkomsten gericht op de verzelfstandiging (Zomer, 2009, 54), zijn er nog enkele aandachtspunten die ik in het volgende hoofdstuk van aanbevelingen voorzie.

7.5 Context onderzoek: Geplande verandering versus betekenisgeving

Dit onderzoek laat zien dat geplande verandering samen gaat met betekenisgeving van betrokkenen. Veranderingen die gepland zijn, zullen mede ontworpen worden door de betekenissen van de betrokken bij de verandering. Geplande verandering verandert de huidige situatie, waardoor het proces van betekenisconstructie geactiveerd wordt. Plannen voor een verandering zijn onderhevig aan de betekenissen die verleent worden aan de verandering. Dit wil niet zeggen dat geplande verandering 'fout' is, maar dat de praktijk zelden of nooit een blauwdruk is van de geplande toekomst. Doordat een situatie altijd onderhevig zal zijn aan betekenissen, is een geplande verandering bijna onmogelijk volgens plan te realiseren. Dit betekent niet dat een verandering nooit succesvol zal zijn, alleen dat planning en betekenisgeving op gespannen voet met elkaar leven. Een organisatieverandering herzielt een bestaande situatie, waardoor medewerkers het beeld van de situatie ook moeten herzien. Een geplande verandering kan niet incalculeren wat deze beelden en betekenissen zullen zijn en maakt een volledig geplande verandering onmogelijk. Zo geeft dit onderzoek aan dat er heel verschillende betekenissen worden verleent aan de geplande verzelfstandiging van Organisatie X; De ene respondent ziet de verzelfstandiging als een uitdaging en een prettige verandering en een andere respondent spreekt over de onzekerheid en angst voor de toekomst. De prikkels die ontstaan in een situatie worden persoonsafhankelijk (bewust en/of onbewust) geïnternaliseerd en zijn bepalend voor de betekenissen van de betrokkenen. Dit proces is amper te voorspelen en minimaal te beïnvloeden. Veranderingen kunnen dus wel gepland worden, maar zullen door betekenissen zelden of nooit volgens planning verlopen.

De onderzochte betekenissen geven een beeld weer over hoe het werk en de organisatie in het licht van de verzelfstandiging gepercipieerd worden. Zo laat dit onderzoek zien welke thema's binnen de betekenisgeving aan het werk en organisatie naar voren komen. In het volgende hoofdstuk worden aanbevelingen gedaan op basis van de thema's binnen de betekenisgeving van de medewerkers om basis voor de verzelfstandiging te versterken.

Aanbevelingen

Dit laatste hoofdstuk richt zich op de praktische relevantie van dit onderzoek. Om een organisatieverandering op succesvolle wijze te veranderen moet hier soms bewust op gestuurd worden. Zo stelt ook Weick (2000, 48-51) dat enkel in de aanloop naar een verandering toe betekenissen beïnvloed kunnen worden. Om een verandering succesvol te implementeren, moeten medewerkers zich kunnen identificeren met de verandering. De mensen die betrokken zijn bij de verandering moeten begrijpen waarom de keuze gemaakt wordt, zodat zij zich in meer of mindere mate binden aan de verzelfstandiging.

Algemene aanbeveling: ‘sense of urgency’ + ‘counterstructure’

Dit onderzoek liet zien dat de verzelfstandiging geen ad-hoc beslissing is geweest, maar dat hierbij meerdere facetten een rol spelen. Zo kan de omgeving, uitgesplitst in twee krachten, aangemerkt worden als de voornaamste duwende kracht achter deze beslissing. Enerzijds de afspraken in en het beëindigen van de raamovereenkomst en anderzijds de terugtrekkende overheid die een gereguleerde marktwerking in de zorg preferereert. Dat Organisatie X in zekere zin gedwongen wordt vanuit de omgeving om te verzelfstandigen is belangrijk om te benoemen, omdat dit ten grondslag ligt aan besluiten die tot dusver genomen zijn binnen Organisatie X. Deze duwende krachten is de ‘sense of urgency’ van de geplande verzelfstandiging; Organisatie X wordt immers richting een verzelfstandiging gestuurd. Hoewel deze zaken al in de bijeenkomsten besproken zijn, is het evident

dit duidelijk te communiceren. Enkele respondenten gaven aan de noodzaak van de verzelfstandiging niet te kennen. De redenen die bestaan voor de verzelfstandiging zijn plausibel en dienen hierom duidelijk te zijn bij de medewerkers. Hierbij gaat het niet om 'de neuzen dezelfde kant op te krijgen' – gezien het proces van betekenisgeving bestaande uit tegenstellingen, zal dat geen realistische gedachte zijn – maar om draagvlak en begrip te genereren. Het is niet zozeer de 'goedheid' van het voorstel die medewerkers betreft bij een verandering, maar het delen van de situatie, redenen en voorstel waardoor mensen zich deels verantwoordelijk voelen en de verandering door emotionele binding eerder zullen herkennen als een goed voorstel (Kotter, 2008, 1-13).

Wanneer de 'sense of urgency' gecommuniceerd is, bestaan er mogelijkheden om de kansen die de verzelfstandiging met zich mee brengt duidelijk te profileren. Een 'counter structure' biedt hiervoor mogelijkheden, hierbij worden de voordelen van de nieuwe situatie ten opzichte van de oude situatie benadrukt. Hieronder zal dit principe verder uitgewerkt worden.

De structuur van de organisatie is een sociale constructie, *"an agreement to impute certain meanings to people, roles and practices"* (Hirschhorn in Beer, 2000, 161-162). Hierdoor kan een discrepantie bestaan tussen hoe iemand zich gedraagt en hoe iemand de situatie eigenlijk ervaart. Belangrijk is de morele waarde die medewerkers verlenen aan de structuur. De structuur bevat verplichtingen, rechten, beloften en taken die de mensen in de organisatie bindt, wat leidt tot een gevoel van saamhorigheid. De *"moral code"* bouwt de psychologische band tussen het management en medewerkers. Structuur met een morele waarde dringt door tot de medewerker, veranderingen hiervan leiden tot verzet. Hirschhorn zegt dat managers die nieuwe formele organisatorische veranderingen willen doorvoeren, een *"counterstructure"* moeten creëren. Deze *"counterstructure"* is erop gericht de nieuwe situatie te profileren door de oude organisatie structuur te ondermijnen. Op deze manier biedt de transformatie van het "oude systeem", een basis voor cohesie en betrokkenheid: *"counterstructure hopes to create a new one by destroying the order"*. Hierbij is vernietigen misschien geen realistisch doeleinde, omdat het verleden van een individu niet uitgewist kan worden. Maar door duidelijk te communiceren waarom de nieuwe situatie van meerwaarde is ten opzichte van de oude, gaan medewerkers de voordelen inzien van een verandering en staan ze bereidwillender tegenover de verandering.

Medewerkers gaven aan de verzelfstandigingsbijeenkomsten als prettig te ervaren doordat hier informatie over de verzelfstandiging wordt verschaft, zo stelde een gespecialiseerd verpleegkundige: *"Ja, veel informatie, bijeenkomsten en als er dingen te melden zijn dan komen ze wel onze kant op. Wat ik ook heel positief vond aan de bijeenkomst was dat de cijfers met ons werden gedeeld, alles werd met ons gedeeld en dat hoefden ze niet te doen en toch doen ze dat"*. Door in elke bijeenkomst de meerwaarde, de voordelen en mogelijkheden te benadrukken, wordt als het ware de verandering verantwoord. Het doel en de meerwaarde geeft namelijk antwoord op vragen die respondenten aangaven te hebben zoals een gespecialiseerd verpleegkundige dit formuleerde: *"ik zet mijn vraagtekens bij waarom dit nou eigenlijk allemaal moet" (...)* *"ik zie niet helemaal het doel, het gaat toch goed."* Dit zou een doeltreffend middel kunnen zijn om o.a. duidelijkheid te geven over waarom deze verandering goed zou kunnen zijn, behalve te vervallen in de formaliteit van afspraken en contracten. Formaliteiten in deze zin zorgen niet voor betrokkenheid en binding van de medewerkers en de verandering en/of organisatie (Hirschhorn in: Beer, 2000, 15.)

Naast het duidelijk profileren van de meerwaarde en voordelen van de verzelfstandiging, bestaan andere aandachtspunten die om concrete aanbevelingen vragen.

Concrete aanbevelingen:

De ervaren fysieke afstand staat in verband met het gevoel dat te weinig zicht is op het werkveld van de medewerkers en de niet altijd sluitende plannen vanuit het management op de praktijk ervaren door medewerkers. De laatste twee elementen lijken een resultante van de fysieke afstand te zijn. Hierom zullen hieronder enkele aanbevelingen gedaan worden die hierop zijn toegespitst:

- **Het initiëren van focusgroepen:**
Dit zijn zorgvuldig geplande groepen waarin de betrokkenen aangemoedigd worden om kennis, ervaringen en andere zaken met elkaar te delen. Hierbij zou ik aanraden de focusgroepen binnen de vakgroepen te formeren zodat enkel zaken aan de orde komen die binnen die vakgroep spelen. Dit is naast tijd-technisch redenen ook voor de manager(s) overzichtelijker omdat geen verwarring ontstaat over welke zaken bij welke vakgroepen spelen. Door het creëren van interactie bestaat de mogelijkheid voor direct contact, waardoor de fysieke afstand afgebroken kan worden. De agendamenstelling zou hierbij door de vakgroep zelf opgesteld kunnen worden, zodat zaken vanuit de vakgroep bespreekbaar gemaakt (kunnen) worden. Daarnaast zouden de leden binnen de vakgroep deze bijeenkomsten voor kunnen zitten. Deze focusgroepen kunnen ook ingezet worden op momenten dat plannen gemaakt worden vanuit het management. Hierdoor worden de ideeën van medewerkers zichtbaar en wordt draagvlak gecreëerd. Op deze manier worden medewerkers betrokken bij de besluitvorming.
- **Die nieuwsbrief vakgroep-specifiek maken:**
Aangegeven werd dat in de nieuwsbrieven vaak een overdaad aan informatie staat en dat enkel delen relevant zijn voor een vakgroep. Door een algemeen deel te schrijven en de rest vakgroep-specifiek te maken, worden beide elementen aangepakt.
- **Het voeren van functioneringsgesprekken:**
Meerdere respondenten gaven aan hun functioneringsgesprek te missen. Door functioneringsgesprekken minimaal een keer per jaar te voeren, bestaat de mogelijkheid om positieve en negatieve zaken te delen aan weerszijden. Tijdens deze gesprekken kunnen vragen gesteld worden gericht op de kwaliteitsbenutting en mogelijkheden tot verbeteringen.
- **Duidelijk in kaart brengen wat de meerwaarde van de NP-er is:**
Een duidelijke functiebeschrijving voor NP-ers, waardoor zowel voor de NP-ers als voor de gespecialiseerd verpleegkundige (en voor de toekomstige zorgpartners) duidelijk geformuleerd is wat de meerwaarde van een NP-er is. Hoewel dit in de business-case al geformuleerd is, blijken hier toch onduidelijkheden over te bestaan. Er zal dus meer aandacht uit moeten gaan naar wat de expliciete meerwaarde van een NP-er is.

Daarnaast zou ook gekeken moeten worden naar hoe de NP-ers hun (extra) kwaliteiten in willen en kunnen zetten en hier de functiebeschrijving op aan passen.

- **Informeel contact bewerkstelligen:**
Het realiseren van informele contacten is lastig vanwege de fysieke afstand. Doordat er geen dagelijks zichtbaar contact bestaat, moet informeel contact gepland worden. Doch is het heel zinvol en hierom de moeite waard. Door informeel contact is het makkelijker om aan weerszijden informatie te delen. Dit kan bewerkstelligd worden door o.a. periodieke werklunches met vakgroepen, organiseren van ‘informele’ bijeenkomsten zoals lezingen of een lezerspen in de nieuwsbrief, waarbij de gespecialiseerd verpleegkundigen, NP-ers, ondersteunende staf en managers aan de beurt komen.
- **Gebruik maken van de mogelijkheden:**
De medewerkers zouden meer gebruik kunnen maken van de scholingsmogelijkheden, de ruimte voor eigen initiatief en invulling aan werkzaamheden. Op deze wijze worden mogelijkheden optimaal benut en kwaliteiten uitgebuit. Dit zal de expertise en zelfsturendheid binnen Organisatie X ten goede komen.

Discussie

Nu het onderzoek voltooid is en de pagina's gevuld zijn, rest mij enkel nog een terugblik op het onderzoek, mijn rol en mijn keuzes hierin. Na het onderzoeken en rapporteren van de resultaten stel je jezelf ten slotte de vraag: “Wat had ik anders kunnen doen?”, “Wie ben ik in dit onderzoek?” en “Hoe draagt dit onderzoek bij aan de wetenschap?”.

Allereerst moet ik beginnen met de vraag “Wat had ik anders kunnen/willen doen?”. Hoewel ik zeker niet ontevreden ben met wat ik hier als student/onderzoeker heb neergezet, wil ik nog wel een aantal kanttekeningen plaatsen. Allereerst heb ik mijn inziens het optimale uit de twee observaties gehaald, doch was de input hiervan minimaal. Achteraf bezien had ik meer observaties willen doen, om de vruchtbare waarde van deze dataverzamelmethode meer te benutten. Mijn verwachting was dat mijn observaties voldoende data zouden opleveren, echter bleek tijdens het schrijfproces dat mijn observaties niet altijd een toevoeging waren op de andere methoden.

Het tweede discussiepunt sluit ook aan op de vraag “Wie ben ik in dit onderzoek?”. De gekozen thema's zouden door een ander misschien anders verwoord of gekozen zijn. Door mijn data en literatuur te vervlechten, heb ik gepoogd de thema's zoveel mogelijk in de bewoording van de respondenten te behouden. Toch is het coderen in die zin onderhevig aan interpretatie. Ik heb nooit geprobeerd de waarheid zoals die *is* weer te geven, enkel de

waarheid *ervaren* door de respondenten. Door de hoeveelheid respondenten die ik gesproken heb (27), moeten er keuzes gemaakt worden over welke citaten gebruikt worden en welke niet. Als onderzoeker dien je een selectie te maken van de thema's en citaten, hierbij heb ik geprobeerd een zo representatief mogelijk citaat van het thema te kiezen, maar hierbij moet gezegd worden dat de interpretatie van de onderzoeker een rol kan spelen.

Dan kom ik bij de vraag "Hoe draagt dit onderzoek bij aan de wetenschap?". Het proces van betekenisgeving is continu en de vraag die hier gesteld kan en mag worden is een vraag over houdbaarheid. Daar het proces van betekenisgeving continu is en geen eindpunt kent, zullen er continu betekenissen geconstrueerd worden. Op het moment van schrijven van dit onderzoek, is dit proces voortgezet, is de organisatie in beweging met voorlichtingen en veranderingen. De consequentie hiervan is dat dit onderzoek aangemerkt moet worden als een momentopname. Hiermee wil ik niet zeggen dat dit onderzoek niet meer relevant is twee maanden na mijn laatste interview, omdat ik denk en wat ook ondersteund wordt door literatuur, dat zaken zoals communicatie en onzekerheid bij veranderingen blijven bestaan en een belangrijke rol innemen.

Tenslotte wil ik mijn licht op het spanningsveld tussen geplande verandering en betekenisgeving laten schijnen. In dit onderzoek heb ik ondervonden dat geplande verandering, geen gemakkelijk proces is. Dit lijkt met name te komen door het proces van betekenisgeving. Zoals in dit onderzoek –en vele andere –ondervonden is, is het van belang om de betekenissen van medewerkers zichtbaar te maken en deze te betrekken bij een proces van verandering. Betekenisgeving kan fundamenteel de geplande verandering wijzigen. Ik wil niet stellen dat geplande veranderingen nooit mogelijk is –zeg nooit, nooit – maar ik wil wel stellen dat het heel moeilijk is. Een geplande organisatieverandering zal zelden exact verlopen volgens planning. Hierbij stel ik niet dat een plan voor een verandering niet waardevol kan zijn, echter denk ik dat bij een organisatieverandering rekening gehouden moet worden met wijzigingen in het plan door betekenisgeving. Een organisatie is immers geen gesloten systeem en hierdoor, lijkt mij, de plannen voor de toekomst van de organisatie ook niet.

In dit rapport heb ik geprobeerd de betekenissen van de medewerkers van Organisatie X bloot te leggen en daarnaast het spanningsveld tussen geplande verandering en betekenisgeving aan te duiden.

Geraadpleegde literatuur

Aiken, C., & Keller, S. (2009), *The irrational side of change management*. The McKinsey Quarterly Online.

Albert, S., & Whetten, DA., (2006), Strengthening the concept of organizational identity:, *journal of management inquiry*, 15(3), 219-231

Balogun, J., & Johnson, G. (2005), From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking: *Organization Studies*, 26(11), 1573-1601.

Beer, M., & Nohria, N., (2000), *Breaking the code of change*, Harvard Business Press.

Bennebroek Gravenhorst, K.M., (2002) *Een leerproces vormgeven en veranderingen realiseren : reflectie, interactie en samenwerking door survey-feedback*, Kluwer: Deventer.

Boeije, H., (2005), *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*, centraal boekenhuis

Boonstra, J. J., & De Caluwé, L. (2006). *Interveniëren en veranderen: zoeken naar betekenis in interacties*. Deventer: Kluwer.

Boonstra, J., & De Caluwé, I., (2006). *Interveniëren en veranderen nummer 3 / 4- mei/augustus*

- Bos-Brouwers, H., (2008) De preekstoel voorbij; duurzaam innoveren in het MKB, Koninklijke van Gorcum.
- Bruinsma, J., (2000), Consument verandert zorg gronding, *Volkskrant* 17 februari
- Caluwe, L., Vermaak, H., (2006), Leren veranderen: een handboek voor de veranderkundige, Kluwer: Deventer.
- Cuyvers, G., (2002), kwaliteitsontwikkeling in het onderwijs, Garant- Uitgevers N.V.: Antwerpen
- Dutton, J.E., Dukerich J.M., Harquail, C.V., (1994), Organizational images and member identification, *Journal of management*, 17: 191-206.
- Gerrichhauzen, J., Kamperman, A., Kluytmans, F., (1994), interventies bij organisatieverandering, Kluwer: Deventer.
- Grit, K., Meurs, P., (2005), Verschuivende verantwoordelijkheden: Dilemma's voor Zorgbestuurders, Koninklijke Van Gorcum: Assen.
- Haarhuis. M., (2009), veranderkunst: communicatiemanagement in praktisch perspectief, uitgeverij Van Gorcum: Assen.
- Hatch, M., J., Schultz, M., (2004), Organizational Identity: A Reader, Oxford University Press.
- Homan, T., (2005), Organisatiedynamica: Theorie en praktijk van organisatieverandering, Centraal Boekhuis.
- Hoof, van, J., J., B., M., (2002), Werk(en) moet wel leuk zijn: arbeidswensen van Nederlandse, Koninklijke Van Gorcum: Assen.
- Hosking, P.,M., McNamee, S., (2006), The social construction of organization, Liber.
- Huijgevoort, van, H., Admiraal, D., (2006), Zelfkennis in loopbaanontwikkeling: verder bouwen op vruchtbare grond, Fontys OSO & Garant-Uitgevers N.V.
- Hüttner, H., J., M., Renckstorf, K., (1995), Onderzoekstypen in de communicatiewetenschap, Kluwer: Alphen a/d Rijn.
- Jansen, M., H., M., (2008), De gedreven Organisatie, Kluwer: Alphen a/d Rijn.
- Koeleman, H., (2006), Interne communicatie bij verandering: van middelen- naar interventiedenken, Kluwer: Alphen a/d Rijn.
- Koeleman, H., (2008), Interne communicatie als managementinstrument: strategieën, middelen, achtergronden, Kluwer: vijfde druk
- Kotter, J., P., (2008), A sense of urgency, Harvard Business Press.
- Lieskamp, M., Loo, van, J., (2009), de bekwaamheidseisen in de praktijk, Kluwer: Alphen a/d Rijn.
- Luhmann, N., (1995), social systems, Stanford University Press.

- Messer, N., Klouwenberg, M., K., (2007), *Betekenis van het werk: 1^e nationale onderzoek naar betekenis in werk*, Turner: Leusden
- Mintzberg, H., (1990), 'The manager Job': Folklore and Fact, *HBR Classics*, Harvard Business School Publishing Corporation.
- Oyen, F.,G., P., H., (2006) *Marketing voor de zorg. Een praktische handleiding; een marketingconcept*, Reed Business: Elsevier gezondheidszorg Maarssen.
- Parker, M., (2000), *organizational culture and identity: unity and division at work*. SAGE publications, Ltd, London.
- Poorthuis, A., (2006), *De kracht van netwerkbenadering*, Uitgeverij Van Gorcum.
- Riel, van, C.B.M., (2001) *corporate communication: het managen van reputatie*, kluwer: Alphen a/d Rijn.
- Robbins, S., P., (2006), *Gedrag in Organisaties*, Pearson Education Benelux.
- Robbins, S., P., Coulter, M., (2007) *Management in sociaalagogische beroepen*, Pearson Education Benelux.
- Royers, van, T., (2005), *Emoties in de Zorg*, Bohn Stafleu van Loghum.
- Smidts, A., Pruyn, H., Riel, van C., B, .M., (2001) The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification, *the academy of management journal*, vol. 44, no. 5 , pp. 1051-1062
- Stoffelsen, J., M., Diehl, P., J., (2007), *Handboek levensfasebewust personeelsbeleid*, Kluwer: Alphen a/d Rijn.
- Scholten, O., (2000), *Het beste uit... Handboek interne communicatie: een selectie van artikelen*, Kluwer: Alphen a/d Rijn.
- Schut, E., (2003), *De zorg is toch geen markt?: Laveren tussen marktfalen en overheidsfalen in de gezondheidszorg*, instituut Beleid en Management Gezondheidszorg.
- Troost, van, den, A., & Vleminckx, K., (2007), *Een pensioen op maat van vrouwen*, Garant.
- Volberda, H., W., (2004), *de flexibele onderneming: strategieën voor succesvol concurreren*, kluwer, deventer.
- Weegen, van, de, F., (2006), *De factor mens in de organisatie*, Kluwer: Alphen a/d Rijn.
- Weick, K., E., (1974), Middle range theories of social systems, *behavioral science*, 19:357-367
- Weick, K., E., (1979), *The social psychology of organizing*, University of Michigan
- Weick, K., E., (1995), *Sensemaking in Organizations*, SAGE publications
- Weick, K., E., (2000), *Making sense of the organization*, Blackwell publishing

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

Wielink, van, J., Cozijnsen, B., (2009), *Over de rooie: emoties bij verlies en verandering op het werk*, Kluwer: Alphen a/d Rijn.

Zee, van, der, K., Oudenhoven, van, P., (2006). *Culturele diversiteit op het werk: achtergronden en interventies*, uitgeverij van Gorcum.

Zomer, W., Natris, de, D., (2009), *werkoverleg als interactief communicatiemiddel bij organisatieverandering*, Kluwer: Alphen a/d Rijn.