



Bachelorproject

Veranderingsbereidheid

Een evaluatieonderzoek van het nieuwe werkplan van Zorginstelling X

In opdracht van Universiteit Utrecht
Onder begeleiding van dr. P.P.N. Liem

Amir Sharafkhani
Utrecht, juli 2011

Voorwoord

Voor ik begin met de rapportage van mijn bacheloronderzoek wil ik de mensen bedanken die mij hebben bijgestaan tijdens de pittige en leerzame periode van onderzoek.

Allereerst wil ik mijn dank uitspreken aan mijn begeleidster Pretty Liem, die ondanks haar vele verplichtingen altijd de tijd nam om mijn stukken te lezen en mij waarnodig bij te sturen. Door haar ben ik meer dan voorbereid voor mijn masteronderzoek. En natuurlijk mijn groepsgenoten, Ashley, Adinda, Mirte en Laura, die daarin hebben bijgedragen. Tevens wil ik de interim manager en zijn secretaresse bedanken voor hun tijd en moeite. Wellicht zullen wij in de toekomst weer samenwerken aan de verbetering van Zorginstelling X. Uiteraard grote dank aan de participanten van mijn onderzoek, zonder hen was het onderzoeken niet mogelijk geweest. Ten slotte mijn familie, vrienden en vriendin, voor de rust die zij mij gaven wanneer ik er even doorheen zat. Allen hebben mij de motivatie en inspiratie gegeven om dit onderzoek tot een goed einde te brengen, bedankt.

Amir Sharafkhani

3 juli 2011

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	4
2. Zorgorganisatie Y & Het nieuwe werkplan (2011).....	6
3. Probleemstelling.....	7
3.1. Doelstelling & Vraagstelling.....	7
3.2. Maatschappelijke relevantie.....	7
3.3. Wetenschappelijke relevantie.....	8
3.4. Algemene Sociale Wetenschappen invalshoek.....	8
4. Theoretisch kader.....	9
4.1. Organisatieverandering: Wat en hoe.....	9
4.2. Vijf concepten van organisatieverandering.....	10
4.3. Vijf benaderingen van organisatieverandering.....	11
4.4. De harde & zachte aanpak van organisatieverandering.....	13
4.5. De zachte aanpak: Motivatie.....	13
4.6. De zachte aanpak: Betrokkenheid.....	15
4.7. De zachte aanpak: Veranderingsbereidheid.....	17
4.8. Conclusie.....	20
4.9. Discussie.....	21
5. Methodologie.....	23
5.1. Onderzoeksmethoden.....	23
5.2. Dataverzameling.....	23
5.3. Data-analyse.....	24
5.4. Betrouwbaarheid & Validiteit.....	25
5.5. Planning.....	25
6. Resultaten.....	26
6.1. Deelvraag 1: Het kunnen aspect van veranderingsbereidheid.....	26
6.1.1. Complexiteit.....	26
6.1.2. Zelfcontrole.....	27
6.1.3. Externe controle.....	28
6.1.4. Procescontrole.....	29
6.2. Deelvraag 2: Het willen aspect van veranderingsbereidheid.....	30
6.2.1. Emoties.....	30
6.2.2. Verwachtingen.....	31

6.3. Deelvraag 3: Het moeten aspect van veranderingsbereidheid.....	32
6.3.1. De houding van de medewerkers.....	32
6.3.2. De houding van de teamleiders.....	33
6.3.3. De houding van het management.....	33
7. Conclusie.....	34
7.1. Centrale vraag.....	34
7.2. Het kunnen steunen van het nieuwe werkplan (2011).....	35
7.3. Het willen en moeten steunen van het nieuwe werkplan (2011).....	36
8. Aanbevelingen.....	37
9. Reflectie.....	38
9.1. Theoretische reflectie.....	38
9.2. Methodologische & Persoonlijke reflectie.....	38
Referenties.....	40
Bijlage	43

1. Inleiding

De zorgverlening in Nederland heeft de afgelopen jaren enorme ontwikkelingen doorgemaakt. De emancipatie van de cliënt en de toenemende marktwerking hebben geleid tot een verandering van de verhoudingen tussen de zorgaanbieder en de cliënt. De aanbodgestuurde zorgverlening waarbij de zorgaanbieder de voorwaarden bepaalt zonder dat de cliënt daar invloed op kan uitoefenen heeft plaats gemaakt voor de vraaggestuurde variant waarbij de cliënten over de middelen beschikken om de zorg te krijgen waar zij behoefte aan hebben. Dit betekent dat de kwaliteit van de zorgverlening veel meer dan voorheen afhankelijk is van de mate waarin het voldoet aan de wensen en behoeften van de cliënten. Om aan deze standaarden tegemoet te komen zullen zorgorganisaties onder andere hun werkwijze en zorgaanbod moeten aanpassen.

Zorginstelling X, een vestiging van Zorgorganisatie Y, is druk bezig met het invoeren van allerlei veranderingen waarmee hun dienstverlening beter aansluit bij de wensen en behoeften van hun cliënten. Deze veranderingen zijn samengebracht in het *nieuwe werkplan* dat vanaf 2011 officieel in werking is gegaan. In grote lijnen is het de bedoeling om aan de hand van dit werkplan een overgang te maken naar een meer vraaggestuurd zorgaanbod met behulp van een bottom-up en efficiënte werkwijze. Omdat de medewerkers, die dagelijks de cliënten verzorgen, als geen ander de ontwikkeling binnen Zorginstelling X zullen meemaken is het voor de organisatieleiding nuttig om te weten wat hun beleving is van het nieuwe werkplan.

Dit onderzoek zal aan de hand van het DINAMO-model (Metselaar, 1997) de *veranderingsbereidheid* van de medewerkers van Zorginstelling X ten aanzien van het nieuwe werkplan bepalen. Met andere woorden, er zal worden nagegaan in hoeverre zij bereid zijn het nieuwe werkplan te steunen. Het gaat hier om een tussentijds evaluatieonderzoek waarbij de *willen*, *kunnen* en *moeten* aspecten van veranderingsbereidheid aan bod komen. De keuze voor dit model is het resultaat van een literatuuronderzoek waarbij een theoretisch kader is gevormd over *organisatieverandering*. Hierbij is kennis verzameld over de verschillende aanpakvormen van verandering en de wijze waarop zij zich verhouden ten aanzien van de motivatie, betrokkenheid en veranderingsbereidheid van de medewerkers. Het DINAMO-model (Metselaar, 1997) is volgens het literatuuronderzoek het meest geschikte model gebleken bij het doen van empirisch onderzoek.

Om te beginnen zal in hoofdstuk twee kort worden stilgestaan bij Zorgorganisatie Y en bij het nieuwe werkplan waar dit onderzoek zich op zal richten. Vervolgens wordt in hoofdstuk drie de probleemstelling en de relevantie van dit onderzoek besproken. Na een uitgebreide analyse van de relevante theorieën en modellen in hoofdstuk vier wordt in hoofdstuk vijf de methodologie van dit onderzoek toegelicht. In hoofdstuk zes wordt vervolgens ingegaan op de onderzoeksbevindingen en

worden de deelvragen beantwoord. In hoofdstuk zeven wordt de conclusie gepresenteerd en wordt tevens de centrale vraag van dit onderzoek beantwoord. Daaropvolgend worden in hoofdstuk acht de aanbevelingen opgesomd. Tot slot zal in hoofdstuk negen worden teruggeblikt op de theoretische en de methodologische aspecten van dit onderzoek.

Allereerst, uit dank voor de participanten van dit onderzoek, hun persoonlijke wensen met betrekking tot de toekomst van Zorginstelling X:

'Mijn wens is om meer tijd te krijgen om dingen echt uit te voeren.'

'Ik hoop dat de dagbesteding dat gewoon blijft, niet in de woning maar gewoon apart.'

'Ik hoop dat ik een opleiding mag volgen, dat ik me verder mag ontwikkelen.'

'Meer waardering voor de medewerkers en vrijheid om meer te kunnen ondernemen met de cliënten, want de dagen zien er zo hetzelfde uit.'

'Meer waardering voor de individuele medewerker die zich erg inzet, goed gedrag belonen.'

'Meer management op de groep.'

'Mijn wens is dat de middelen er zijn om echt iets te kunnen doen, dat is mijn grootste wens.'

'Laat het zwembad en het restaurant bestaan. Maak er bijvoorbeeld een abonnement voor, en laat de gebruiker ervoor betalen, maar laat het wel bestaan, het is echt ontzettend belangrijk.'

'Ik zou die eilandjes wel minder willen merken, makkelijk in contact met elkaar kunnen.'

'Ik hoop dat je ook jezelf kan zijn en geen fratsen uit te moeten halen om hier goed te kunnen functioneren. Dat je de verantwoordelijkheid naar de cliënten kan, en durft te nemen, en daar de mogelijkheden voor krijgt.'

'Dat de cliënten meer leuke dingen kunnen doen, het leven van de cliënt vind ik somber worden, en dat slaat over op de medewerkers.'

'Ik hoop dat we het zwembad mogen behouden.'

'Ik zou meer diepgang willen, andere werkvormen, andere werkwijzen, want misschien is een andere manier wel beter.'

2. Zorgorganisatie Y en het nieuwe werkplan (2011)

Zorgorganisatie Y is de moederorganisatie van Zorginstelling X en heeft meer dan 150 vestigingen, ruim 3800 cliënten en bijna 3000 medewerkers. Er wordt zorg- en dienstverlening geboden aan kinderen, jongeren en volwassenen met lichamelijke en geestelijke handicap. Het zorgaanbod loopt uiteen van hulp bij het wonen in de thuissituatie tot 24-uurs zorg in een woonvoorziening. Het zorgaanbod gaat uit van de volgende *kernwaarden*: i) van betekenis zijn: oog en oor voor de cliënt en elkaar; ii) kansen scheppen: zowel cliënten als medewerkers moeten zich kunnen blijven ontplooiën; iii) verantwoordelijkheid nemen: zowel binnen de organisatie als de samenleving staan voor wat je doet, continu inspelen op de veranderen vraag van de cliënt en aanspreekbaar zijn; iv) plezier: plezier in alles wat je doet zorgt voor de wil om een stap extra voor elkaar te doen. Het bestuur hanteert een *integraal management filosofie* waarbij de organisatieontwikkeling afhankelijk is van een concept van eigen verantwoordelijkheid. De verantwoordelijkheden liggen bij de onderste lagen van de organisatie en er wordt uitgegaan van inspirerend leiderschap en medezeggenschap vanuit de cliënten en medewerkers. Medezeggenschap houdt in dat cliënten en medewerkers geïnformeerd worden, meepraten en advies geven over de kwaliteit en de ontwikkeling van de organisatie (Zorgorganisatie Y, 2010). Zie bijlage 1 voor een organogram van de Zorgorganisatie Y.

In de tweede helft van 2010 zijn in Zorginstelling X verschillende bijeenkomsten gehouden met de cliënten (en/of hun vertegenwoordigers), medewerkers en de organisatieleiding. Gezamenlijk hebben zij een *nieuw werkplan* opgesteld dat vanaf 2011 zal worden geïmplementeerd. Dit werkplan overbrugt een periode van vijf tot tien jaar en poogt de kwaliteit van het zorgaanbod van Zorginstelling X te verbeteren. Hierbij gaat het in grote lijnen om het realiseren van een woonwijk waar de cliënten veilig, gezond en aangenaam kunnen leven, en waar de medewerkers op een efficiënte wijze vanuit de belangen van de cliënten kunnen werken. Dit alles staat in het licht van een meer vraaggestuurde zorgverlening. Er zal afstand moeten worden genomen van de nu nog heersende top-down werkwijze waarbij de leiding alles probeert te regelen en de medewerkers onvoldoende betrokken worden. Voor een meer vraaggestuurde zorgverlening is een bottom-up werkwijze nodig waarbij de organisatieleiding meer initiatief en verantwoordelijkheid bij de cliënten en de medewerkers legt. Van de cliënten en de medewerkers wordt dan ook meer betrokkenheid verwacht. Daarnaast moeten de communicatiestromen en de werkstructuren efficiënter waardoor de medewerkers optimaal worden benut, elkaar kunnen helpen en waar nodig kunnen opvangen. Ten slotte moeten de teamleiders zich veel meer richten op het versterken van hun team en de sturing van medewerkers (Zorginstelling X, 2011).

3. Probleemstelling

In dit hoofdstuk worden de doel- en vraagstelling van dit onderzoek beschreven. Daarna zal de aandacht uitgaan naar de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek. Tot slot zal worden ingegaan op de Algemene Sociale Wetenschappen invalshoek van dit onderzoek.

3.1. Doelstelling en vraagstelling

Het nieuwe werkplan zal verschillende veranderingen met zich mee brengen voor de medewerkers van Zorginstelling X. Dit onderzoek zal nagegaan in hoeverre zij bereid zijn dit werkplan te steunen. De *doelstelling* van dit onderzoek luidt dan ook: Inzicht krijgen in de bereidheid van de medewerkers van Zorginstelling X om het nieuwe werkplan (2011) te steunen teneinde aanbevelingen te doen voor een eventuele bijsturing van het nieuwe werkplan (2011). De *centrale vraag* luidt: In hoeverre zijn de medewerkers van Zorginstelling X bereid het nieuwe werkplan (2011) te steunen? De *deelvragen* zijn: In hoeverre willen de medewerkers het nieuwe werkplan steunen?; In hoeverre kunnen de medewerkers het nieuwe werkplan steunen?; en In hoeverre moeten de medewerkers het nieuwe werkplan steunen? Voor het beantwoorden van deze vragen wordt gebruik gemaakt van het DINAMO-model (Metselaar, 1997) waarbij het *willen*, *kunnen* en *moeten* veranderen bepalend zijn voor de mate van veranderingsbereidheid (figuur 2).

3.2. Maatschappelijke relevantie

De *maatschappelijke relevantie* van dit onderzoek schuilt allereerst in het inzichtelijk maken van een veranderingsproces binnen een zorginstelling. Daarnaast wordt de rol en de veranderingsbereidheid van de medewerkers in het veranderingsproces in oogschouw genomen. De betreffende verandering, namelijk het nieuwe werkplan, is te plaatsen in het licht van een meer vraaggestuurde zorgverlening dat pleit voor een productievare relatie tussen de zorgaanbieder en de cliënt, en tussen het management en de medewerkers. Idealiter maakt de analoog waarbij de professional vertelt en de cliënt luistert plaats voor een dialoog waarbij nadrukkelijker wordt uitgegaan van de wensen en de behoeften van de cliënten. Hiermee ontstaat een relatie gebaseerd op wederkerigheid, gelijkwaardigheid en wederzijds respect. Daarnaast zal door vraaggestuurde zorg meer belang worden toegekend aan de kennis en ervaringen van de medewerkers, waardoor ook zij meer zeggenschap krijgen in de vorming van het zorgaanbod. De organisatieleiding zal zich hierbij vooral ondersteunend en coachend moeten opstellen. Er is, met andere woorden, sprake van een verschuiving van een top-down naar een bottum-up benadering waarbij de cliënten en de medewerkers meer zeggenschap krijgen en de zorgverlening en daarmee de maatschappij bevoordeeld zullen zijn.

3.3. Wetenschappelijke relevantie

De *wetenschappelijke relevantie* van dit onderzoek is in zowel het theoretische kader als in het empirisch gedeelte terug te zien. Allereerst wordt in tegenstelling tot menig onderzoek naar veranderingsbereidheid het belang van zowel de motivatie, de betrokkenheid en de bereidheid van medewerkers bij verandering besproken. Daarnaast wordt in het empirisch gedeelte afgeweken van de gangbare kwantitatieve operationalisering van het DINAMO-model (Metselaar, 1997). Dit onderzoek zal door middel van kwalitatieve onderzoeksmethoden een groter inzicht krijgen in de veranderingsbereidheid van de medewerkers. Veranderingsbereidheid zal worden beschreven en verklaard in haar natuurlijke context; hierdoor zullen de onderzoeksbevindingen van grotere waarde zijn en zal een eventuele bijsturing van het nieuwe werkplan invloedrijker zijn.

3.4. Algemene Sociale Wetenschappen invalshoek

Dit onderzoek wordt vanuit een *Algemeen Sociaal Wetenschappelijk (ASW) invalshoek* bekeken; kenmerkend door haar *interdisciplinariteit* en *probleemgerichtheid*. Kennis en inzichten uit verschillende sociale wetenschappen worden gecombineerd om een meerzijdig beeld te creëren van het onderwerp. Dat is terug te zien in de verschillende niveaus van dit onderzoek; de cognitieve en emotionele reacties van een medewerker op het nieuwe werkplan, het contact tussen de medewerkers en de organisatieleiding, en de invloed van de ontwikkeling van het nieuwe werkplan op de organisatie als geheel. Dit sluit tevens aan bij de aandacht dat bij de opleiding Algemene Sociale Wetenschappen uitgaat naar zowel de micro- (individu), meso- (groep) en macroniveau (organisatie) van een probleem. Het uitgangspunt is dat adequate oplossingen enkel gevonden kunnen worden wanneer eerst de complete context van het probleem grondig geanalyseerd is. Ten slotte is het belangrijk om te allen tijde een kritische houding aan te nemen en over bestaande kennisgrenzen durven te kijken; onder andere terug te zien bij de kwalitatieve operationalisering van het DINAMO-model.

4. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk betreft het theoretisch kader van dit onderzoek en zal de verschillende aanpakvormen van *organisatieverandering* in oogschouw nemen. Daarnaast zal het inzicht geven in de wijzen waarop een organisatie haar medewerkers kan bereid stellen tot het steunen van een verandering. Het gaat concreet om de volgende vragen: Welke aanpakvormen van organisatieverandering kunnen worden onderscheiden?; Welke aanpak leidt tot de grootste mate van steun vanuit de medewerkers?; en Welke aspecten van de organisatieverandering zijn daarbij bepalend?. Allereerst zal worden ingegaan op enkele basale eigenschappen van verandering; het 'wat' en het 'hoe' van verandering. Vervolgens worden vijf concepten en vijf benaderingen van verandering behandeld. Daarna zal, vanuit de zachte aanpak van verandering, de rol van motivatie, betrokkenheid en de veranderingsbereidheid van medewerkers bij verandering worden besproken. Ten slotte de conclusie en discussie van het theoretisch kader.

4.1. *Organisatieverandering: Wat en Hoe*

Wanneer het gaat om organisatieverandering is het goed om te beginnen met de vraag: *wat en hoe wordt er veranderd?* Bij de *wat* vraag kan een onderscheid worden gemaakt tussen first & second order change (Levy & Merry, 1986). Dit onderscheid heeft te maken met de omvang en het tempo van de verandering. Bij de *hoe* vraag gaat het om het onderscheid tussen planned & emergent change, dit heeft te maken met de mate van planning dat aan een verandering voorafgaat.

First order change staat voor *kleinschalige verandering* die nodig is voor de groei en ontwikkeling van een organisatie. Het gaat om verandering die binnen de bestaande waarden en visie van de organisatie past. Er wordt hierbij uitgegaan van een redelijk functionerende organisatie die door kleine aanpassingen beter zal functioneren. *Second order change* staat voor *grootschalige verandering* die de organisatie bij de kern raakt. Dit type verandering heeft een veel radicalere en bedreigendere invloed op de medewerkers en de organisatie als geheel. Er wordt hierbij uitgegaan van vernieuwing in plaats van aanpassing, gehele denk- of werkwijzen kunnen hierbij onder druk staan.

Bij de *hoe* vraag wordt een onderscheid gemaakt tussen planned en emergent change (Lippit e.a., 1958). *Planned change* ofwel *geplande verandering* is een uiting van een bewust besluit om verbeteringen binnen de organisatie door te voeren. De organisatie gaat hierbij uit van een bepaald doel dat door een volledig geplande verandering moet worden behaald. Verandering is hierbij een lineair proces waarbij wordt uitgegaan van een stabiele omgeving. *Geplande veranderingen* vallen niet per definitie onder klein- of grootschalige veranderingen, zowel kleine als grote veranderingen kunnen gepland zijn. Ook *emergent change* ofwel *ongeplande of flexibele verandering* is niet per definitie een

klein- of grootschalige verandering. Ongeplande veranderingen kunnen het gevolg zijn van een externe of interne ontwikkeling die niet kon worden voorzien. Dit type verandering gaat uit van een onvoorspelbare omgeving en heeft in tegenstelling tot geplande verandering geen voorbedacht begin, midden en eindpunt maar een flexibel en continu karakter.

De bovenstaande analyse maakt het onderscheid tussen *klein-* en *grootschalige verandering* en *geplande* en *flexibele verandering*. Even belangrijk zijn de combinaties die tussen deze typen van verandering kunnen worden gemaakt. Zo kan een grootschalige verandering tot in detail worden gepland maar ook heel flexibel worden aangepakt. Kleinschalige veranderingen kunnen eveneens compleet uitgestippeld zijn, maar ook heel spontaan en ongepland van aard zijn. Voor meer kennis over verandering zal de aandacht uitgaan naar vijf concepten en benaderingen van verandering.

4.2. Vijf concepten van organisatieverandering

De Caluwé & Vermaak (2006) zien *verandering* als een containerbegrip dat een proces en/of uitkomst kan omschrijven. Door de doorgaans gehanteerde en gelimiteerde top-down en rationeel-analytische visie van organisatieverandering is conceptueel helderheid gewenst. Hiervoor integreren zij verschillende veranderstrategieën (Bennis, 1987; Benne & Chin, 1974; Boonstra, 1992; Marx, 1989; Van der Zee, 1995; Huy, 2001; Caldwell, 2005) tot vijf fundamenteel verschillende manieren van kijken naar organisatieverandering.

Beginnend met het *blauwe* concept, wordt uitgegaan van rationaliteit, controle, efficiëntie en bovenal resultaat. Zorgvuldige analyses en planning zijn cruciaal bij dit concept dat vooral uitgaat van geplande en grootschalige verandering. De organisatieleiding moet verandering afdwingen door continu sturing en controle, daarbij weinig aandacht voor de informele kant van de organisatie.

Het *gele* concept kijkt vooral naar macht, belangen en conflicten binnen organisatie. De organisatie streeft naar zoveel mogelijk draagvlak onder haar leden, idealiter gerealiseerd door een gezamenlijk bedachte win-win situatie. Dit streven leidt doorgaans tot een organisatie als een politiek arena waarbij verschillende partijen strijden voor zoveel mogelijk macht en eigen belangen. Het veranderingsproces kent hierbij een onvoorspelbaar verloop waarbij vaak één groep de macht grijpt.

Het *witte* concept gaat uit van chaos en complexiteit, een continu veranderende organisatie in een oneindig leer- en ontwikkelingsproces. Medewerkers krijgen in tegenstelling tot het blauwe concept zoveel mogelijk autonomie. Hun betekenisgeving staat centraal bij verandering, de leiding is bij dit proces enkel ondersteunend door het verwijderen van blokkades en het optimaliseren van conflicten. Er wordt uitgegaan van ongeplande verandering, zowel klein- als grootschalig.

Het *rode* concept gaat uit van de Human Resource benadering waarvan de wortels liggen bij de klassieke Hawthorne experimenten en de bevindingen van onder anderen Mayo, Maslow en McGregor.

In tegenstelling tot het gele en blauwe concept streeft een organisatie volgens dit concept naar maximale betrokkenheid vanuit haar medewerkers. De gedachte heerst dat betrokken en gemotiveerde medewerkers veel meer veranderingsbereidheid tonen dan medewerkers die enkel orders moeten volgen. Het gaat met andere woorden om het 'verkopen van een verandering aan de medewerker'. Medewerkers werken namelijk alleen mee wanneer zij ervoor beloond worden, met name als het gaat om emotionele beloningen zoals aandacht, steun en erkenning. Verandering gebeurt aan de hand van een globale planning met een flexibel verloop.

Het *groene* concept legt de nadruk op leren; lerende medewerkers leiden tot lerende (en veranderende) organisaties. Dit concept legt net als het witte en rode concept de medewerkers centraal maar pleit voor een grotere rol voor de organisatieleiding. De leiding dient haar medewerkers niet alleen te faciliteren (leersituaties creëren) en te motiveren maar ook daadwerkelijk bewust maken van hun tekortkomingen en leervermogen. Medewerkers moeten door herhaaldelijk vallen en opstaan tot nieuwe inzichten komen. Medewerkers opleiden, motiveren tot leren en feedback geven zijn kernactiviteiten binnen dit concept. Verandering is net als bij het witte concept afhankelijk van de medewerkers en daarmee ongepland en groot- of kleinschaligheid van aard.

Uit het bovenstaande stuk wordt duidelijk dat het blauwe en gele concept veel macht en controle leggen bij de organisatieleiding of enkele groepen binnen de organisatie die het meest geschikt lijken om het veranderingsproces te leiden. Bij het witte concept is juist sprake van veel macht bij de medewerkers die op zichzelf vaardig genoeg worden gevonden om veranderingen door de goede banen te leiden; de leiding fungeert hier enkel als ondersteuning. De groene en rode concepten vertonen een meer gebalanceerde verdeling van macht tussen de leiding en de medewerkers. Beide pleiten voor een organisatieleiding die het meest uit haar medewerkers haalt, uitgaande van evengoed participerende medewerkers. Het groene concept focust op het lerende vermogen en bewustwording van de medewerkers en het rode concept op de behoeften en bereidheid van de medewerkers.

4.3. Vijf benaderingen van organisatieverandering

Boonstra (2002) behandelt in zijn analyse van een integrale ontwikkelingsaanpak *vijf benaderingen van organisatieverandering*. Allereerst komen de taakstructurele, proces- en onderhandelingsbenadering aan bod, en daarna de ontwerp- en ontwikkelbenadering. Deze in totaal vijf benaderingen worden in twee groepen verdeeld waarbij het laatstgenoemde tweetal uitgebreider wordt behandeld, de onderstaande analyse hanteert hetzelfde aanpak. Er zal waar mogelijk verbanden worden gelegd tussen de vijf benaderingen en de eerdere behandelde eigenschappen en concepten van organisatieverandering.

De *taakstructurele benadering* gaat over het veranderen van de taken en structuren van een organisatie. Deze benadering legt de nadruk op het herontwerpen van taken door middel van taakstructurering, -roulatie, -vergroting en -verruiming. Er wordt aangenomen dat structuurveranderingen het gedrag van medewerkers doen veranderen. De grote nadruk op formaliteit en sturing binnen de organisatie doet denken aan het blauwe concept van verandering.

De *procesbenadering* gaat over het veranderen van meningen, attitudes en gedragingen van de medewerkers met betrekking tot bijvoorbeeld de besluitvorming, communicatie en probleemoplossing. Vanuit aandacht voor groepsdynamica kan een goede organisatiesfeer ontstaan die tot een betere functionering leidt. Volgens deze benadering leiden betere relationele processen tot beter werkende organisatie; vergelijkbaar met het rode concept van verandering.

De *Onderhandelingsbenadering* richt zich op het tot stand brengen van coalities waarin meerdere groepen op basis van hun deelbelangen samenwerken aan de verbetering van de organisatie. Deze benadering kent veel overeenkomsten met het gele concept zoals het centraal stellen van onderhandeling en conflicten bij verandering.

De *ontwerpbenadering* ziet de organisatie als een formeel systeem met ingegroeide tekortkomingen die door een radicale ingreep moeten worden verholpen. Verandering is een eenmalig, grootschalig en gepland proces waarbij wordt uitgegaan van vernieuwing. Vanuit het blauwe concept wordt verandering door middel van analyses, planning en top-down controle afgedwongen. Op basis van taakstructurele veranderingen moet organisatiestabiliteit worden gerealiseerd, medewerkerparticipatie wordt hierbij als problematisch ervaren. Deze benadering is vooral raadzaam bij een slecht functionerende organisatie waar sprake is van weinig vertrouwen en consensus tussen de leden.

De *ontwikkelingsbenadering* ziet in tegenstelling tot de ontwerpbenadering de organisatie als een bron van kennis en ervaring waarvan het veranderingproces gebruik moet maken. Medewerkerbetrokkenheid en -onderhandeling zijn gewenst, aansluitend bij het rode en gele concept en de onderhandelingsbenadering. Daarnaast is de procesbenadering herkenbaar door het belang dat wordt toegekend aan de relaties en interacties tussen medewerkers. Verandering wordt gekenmerkt door een globale en flexibele planning en veel ruimte voor bijsturing; uiteindelijk leidend tot een permanente verandering van de organisatie. Het einddoel van deze benadering is het vergroten van het leervermogen van medewerkers, aansluitend bij het groene concept van verandering. Deze benadering komt het meest tot zijn recht wanneer er sprake is van een redelijk functionerende organisatie met een zekere mate van onderling vertrouwen.

4.4. De harde en zachte aanpak van organisatieverandering

De vijf behandelde concepten en benaderingen van organisatieverandering hebben veel met elkaar gemeen. Zo blijkt dat de ontwerpbenadering uitgaat van het blauwe concept en een taakstructurele aanpak van verandering. Er is veel aandacht voor de organisatietaken en minder voor de medewerkers; een typisch *harde* aanpak. Deze aanpak gaat uit van grootschalige veranderingen met een gedetailleerde planning en een voorspelbare uitkomst. De valkuil is dat dit perspectief zelden overeenkomt met de realiteit. De organisatie noch haar omgeving zijn voorspelbaar waardoor veranderingen zelden lopen zoals bedoelt. Daarnaast zijn medewerkers doorgaans opstandig tegen opgelegde en grootschalige verandering. De ontwikkelbenadering hanteert een heel ander aanpak. Deze heeft kenmerken van zowel het rode, groene en het gele concept van verandering en stelt de houding en capaciteiten van de medewerkers centraal. Het gaat in tegenstelling tot de ontwerpbenadering veel meer om (menselijke) processen dan taken; een typisch *zachte* aanpak. Door een flexibele planning kan beter worden ingespeeld op de organisatieomgeving en is er een groter slagingskans. Mogelijke nadelen zijn het langdurig veranderingsproces en de vaak minder fundamenteel blijvende resultaten.

Hoewel het van grote waarde is geweest om dit onderscheid te maken, zal dit onderzoek uitgaan van *de zachte aanpak* van organisatieverandering. Deze keuze heeft te maken met de uitgangspunten en het object van dit onderzoek. Zoals eerder genoemd gaat het hier om een Human Resource Management onderzoek bij de locatie Zorginstelling X van de Zorgorganisatie Y. Dit is een zorgverlenende instelling waar de medewerkers en cliënten centraal staan bij het opstellen en doorvoeren van organisatieverandering. De analyse laat blijken dat de zachte aanpak de focus legt op de acceptatie en steun van de (globale en flexibele) veranderingen door de medewerkers door hen te motiveren en bij het veranderingsproces te betrekken. In de volgende paragrafen zal aandacht worden geschonken aan drie centrale thema's van de zachte aanpak: motivatie, betrokkenheid en bereidheid.

4.5. De zachte aanpak: Motivatie

Pinder (1998) beschrijft *werkmotivatie* als: 'een set van krachten van zowel binnen als buiten het individu, samen leidend tot werkgerelateerd gedrag, en bepalend voor de vorm, richting, intensiteit en duur van dat gedrag'. Motivatie bepaalt dus niet alleen of een medewerker zich überhaupt zal inspannen maar ook de kenmerken van de inspanning. Met andere woorden; motivatie zegt wat een medewerker wil bereiken en wat hij daarvoor over heeft. Dit onderzoek heeft tot dusver duidelijk gemaakt dat het aan de organisatie is om haar medewerkers achter de gewenste veranderingen te krijgen, medewerkers te motiveren tot verandering. De volgende theorieën hebben elk een eigen benadering van motivatie dat ook in een context van verandering geldig is.

De *verwachtingstheorie* is ooit begonnen bij Vroom (1964) die beweerde dat mensen zich gedragen naar hun attitudes, percepties en overtuigingen als gevolg van hun behoefte aan genot en mijding van pijn. Porter en Lawler (1986) bouwden hierop verder en bedachten een model waarbij de motivatie van een individu wordt bepaald door de *verwachting* die hij of zij heeft van een bepaalde uitkomst en de waarde daarvan. Drie factoren zijn dus bepalend: verwachting (verwachte resultaat van inzet); instrumentaliteit (de beloning waartoe het resultaat leidt); en valentie (de waarde van deze beloning); zodoende de volgende formule: $\text{motivatie} = \text{verwachting} \times \text{instrumentaliteit} \times \text{valentie}$. Deze theorie legt de nadruk op extrinsieke motivatoren als aanleiding van gedrag; in dit geval een beloning.

De *doelstellingstheorie* van Bandura (1986) gaat uit van *doelstellingen* als bron van motivatie. Heldere, haalbare en uitdagende doelstellingen leiden tot gemotiveerde medewerkers die bereid zijn zich in te spannen. Tijdens dit inspanningsproces zullen medewerkers continu bij zichzelf nagaan hoever zij verwijderd zijn van hun doelen. Hierbij leidt positieve feedback tot positieve zelfevaluatie en zelfvertrouwen en vervolgens motivatie. Ook negatieve feedback kan tot motivatie leiden wanneer de medewerker bewust is van alternatieve strategieën om de doelstelling te bereiken. Net als de verwachtingstheorie is hier de invloed van verwachting merkbaar; de geschatte slagingskans van de medewerkers is bepalend voor zijn doorzettingsvermogen. In deze theorie is de verwachting echter veel meer gefocust op succes dan op een beloning. Deze theorie gaat uit van zowel intrinsieke als extrinsieke motivatie in de vorm van zelfvertrouwen en succes.

De *taakinhoudelijke theorie* (Deci, 1975; Hackman & Oldham, 1980) stelt *taakinhoudelijke aspecten* centraal bij het motiveren van medewerkers. Hierbij is het van groot belang dat medewerkers vaardig genoeg zijn om een taak naar behoren uit te voeren, de ruimte krijgen om een eigen invulling aan hun taken te geven en tijdens de uitvoering op de hoogte worden gehouden van de resultaten. Deze samenkomst van voldoende competenties, autonomie en communicatie zal een medewerker intrinsiek motiveren.

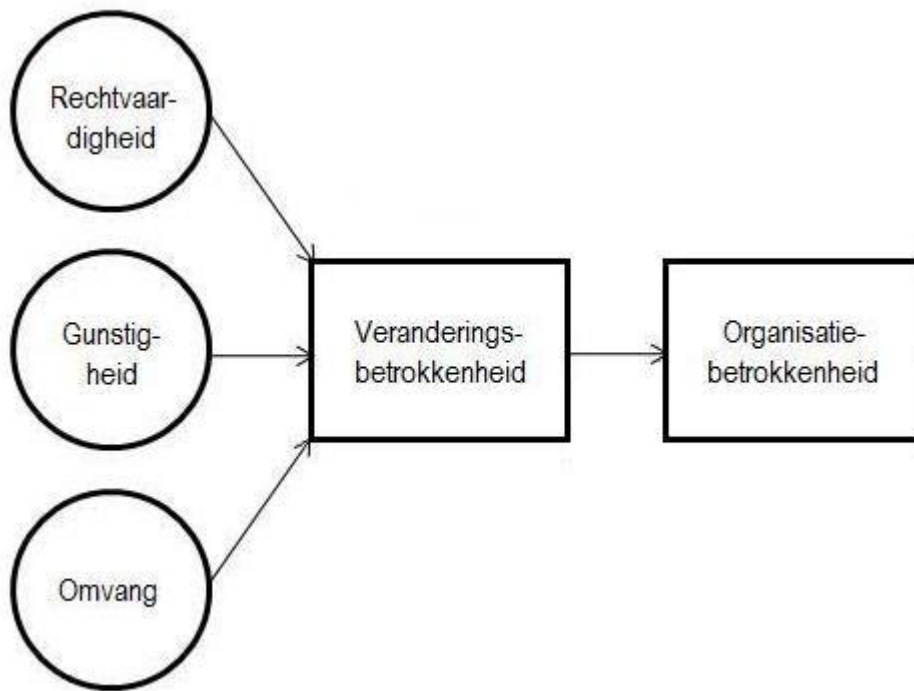
De drie bovengenoemde theorieën pleiten voor verschillende bronnen van motivatie waaronder verwachting, doelstelling en taakinhoud. Desondanks is er veel overlap te zien in wat ieder van hen belangrijk acht. Allereerst zijn de *verwachtingen* met betrekking tot de doelstellingen bepalend voor de mate van motivatie; zowel bij de verwachting- als de doelstellingentheorie terug te zien. Ten tweede is de *communicatie* tussen de organisatieleiding en de medewerkers een belangrijke bron van motivatie; blijkend uit zowel de doelstelling- als de taakinhoudelijke theorie. Ook de *competenties* van de medewerkers zijn van cruciaal belang bij motivatie; in alle drie de motivatietheorieën moeten de medewerkers zichzelf als voldoende competent achten. Ten slotte moeten *intrinsieke en extrinsieke motivatoren* niet als onafhankelijk maar als interdependent worden gezien. Zo blijkt dat (extrinsiek) positieve feedback invloed heeft op het (intrinsiek) zelfvertrouwen terwijl succes (extrinsiek) invloed

heeft op de persoonlijke groei (intrinsiek). In de volgende paragraaf zal de aandacht uitgaan naar drie modellen van medewerkerbetrokkenheid, ook daar zullen belangrijke conclusies worden getrokken met betrekking tot verandering.

4.6. De zachte aanpak: Betrokkenheid

Naast motivatie is *betrokkenheid* van medewerkers een belangrijk onderdeel van de zachte aanpak. Fedor e.a. (2006) zien betrokkenheid als: 'de intentie tot inzet voor het slagen van verandering; een proactieve en positieve houding die verder gaat dan enkel de afwezigheid van een negatieve houding en weerstand'. Allen & Meyer (1996) spreken liever over: 'een psychologische verbinding tussen de medewerker en de organisatie die de kans op een vrijwillig vertrek van de medewerker minder aannemelijk maakt'. Beide definities spreken over een 'psychologische staat' die leidt tot een positieve denk- of werkwijze. De context van de twee definities zijn echter verschillend; Fedor e.a. gaan uit van een context van verandering terwijl Allen & Meyer uitgaan van een context van stabiliteit. Deze analyse zal aan de hand van het twee- en drie-componentenmodel de betrokkenheid van medewerkers in beide contexten in behandeling nemen.

Het *twee-componentenmodel* (Fedor e.a., 2006)(figuur 1) gaat uit van een organisatie in een context van verandering en onderscheidt daarbij de *veranderingsbetrokkenheid* en de *organisatiebetrokkenheid* van de medewerkers. Het uitgangspunt is dat de houding van de medewerkers ten aanzien van een verandering invloed heeft op hun betrokkenheid tot de verandering (veranderingsbetrokkenheid) en daarmee op hun betrokkenheid tot de organisatie als geheel (organisatiebetrokkenheid). Met andere woorden: een positieve houding ten aanzien van een organisatieverandering heeft een positieve invloed op de houding ten aanzien van de organisatie als geheel. De houding van de medewerkers ten aanzien van de verandering wordt bepaald door hun perceptie op de rechtvaardigheid, gunstigheid en de omvang ervan. *Rechtvaardigheid* staat voor een gedeelde perceptie van de medewerkers op de wijze waarmee de organisatieleiding met hen omgaat tijdens het veranderingsproces. Het gaat dan met name om: het tijdig informeren en respecteren van medewerkers en hen de ruimte geven om invloed uit te kunnen oefenen op het veranderingsproces. *Gunstigheid* staat voor de gevolgen van de verandering op het bestaan van de medewerkers; positieve gevolgen leiden tot een groter verandering- en organisatiebetrokkenheid. De *omvang* van verandering staat voor het effect van de verandering op het functioneren van de medewerkers. Het gaat dan met name om de nabijheid van het effect; zo heeft effect op het individuele functioneren meer invloed op de betrokkenheid dan effect op de groepsfunctionering.



Figuur 1: Het twee-componentenmodel van betrokkenheid (Fedor e.a., 2006)

Het *drie-componentenmodel* (Allen & Meyer, 1990) spreekt over de affectieve, normatieve en continuïteitscomponenten van betrokkenheid; samen bepalend voor de *organisatiebetrokkenheid* van de medewerkers. Dit model is anders dan het twee-componentenmodel doordat het geen aandacht besteedt aan de veranderingsbetrokkenheid van de medewerkers. Er is enkel aandacht voor de betrokkenheid tot de organisatie als geheel; wijzend op een stabiele context als uitgangspunt. De *affectieve component* heeft betrekking op de emotionele verbondenheid met de organisatie en wordt onderverdeeld in: het geloof in en acceptatie van de doelen en waarden van de organisatie; de bereidheid inspanning te leveren voor de organisatie; en de wil om lid te blijven van de organisatie. De affectieve component doet erg denken aan de rechtvaardigheid, gunstigheid en omvang van het twee-componentenmodel; allen gaan over de wijze waarop de medewerker zich behandeld voelt door de organisatie en de mate waarin de organisatie de bestwil van de medewerker in acht neemt. De *normatieve component* wordt gevormd door de groepsdruk op werk dat leidt tot een onuitgesproken maar verplichte betrokkenheid om je als medewerker te gedragen naar het welzijn van de organisatie. *Continuïteitsbetrokkenheid* staat voor de investeringen die de medewerker in de organisatie heeft gedaan en de kosten die een eventueel vertrek met zich mee zou brengen.

De twee bovengenoemde modellen van betrokkenheid hanteren twee verschillende contexten waarbij één model uitgaat van verandering en het ander van stabiliteit. De context blijkt vervolgens bepalend voor de focus van het model; het twee-componentenmodel focust zich op de veranderings-

betrokkenheid van de medewerkers terwijl het drie-componentenmodel zich focust op de hun organisatiebetrokkenheid. Voor dit onderzoek zijn beide soorten betrokkenheid belangrijk doordat zij invloed op elkaar kunnen hebben. Het is zoals het onderzoek van Fedor e.a. (2006) laat zien heel aannemelijk dat de betrokkenheid van een medewerker tot een organisatieverandering invloed zal hebben op zijn of haar betrokkenheid tot de organisatie als geheel en visa versa.

De modellen van betrokkenheid zijn enigszins vergelijkbaar met de eerder genoemde motivatietheorieën. Allereerst pleiten beide voor het belang van *communicatie* tussen de leiding en de medewerkers. Bij de motivatietheorieën leidt feedback tot zelfvertrouwen en doorzettingsvermogen terwijl tijdige informatieverstrekking via een gevoel van rechtvaardigheid leidt tot veranderingsbetrokkenheid. Naast communicatie is *autonomie* van medewerkers belangrijk bij zowel motivatie als betrokkenheid. Dat is terug te zien bij de taakhoudelijke theorie van motivatie en bij de rechtvaardighedscomponent van veranderingsbetrokkenheid. Betrokkenheid en motivatie hebben beide te maken met een positieve houding en inspanning ten opzicht van de organisatie of een organisatieverandering. Het is aannemelijk dat betrokkenheid kan leiden tot motivatie en visa versa. Dit verband is terug te zien in het volgende stuk over veranderingsbereidheid.

4.7. De zachte aanpak: Veranderingsbereidheid

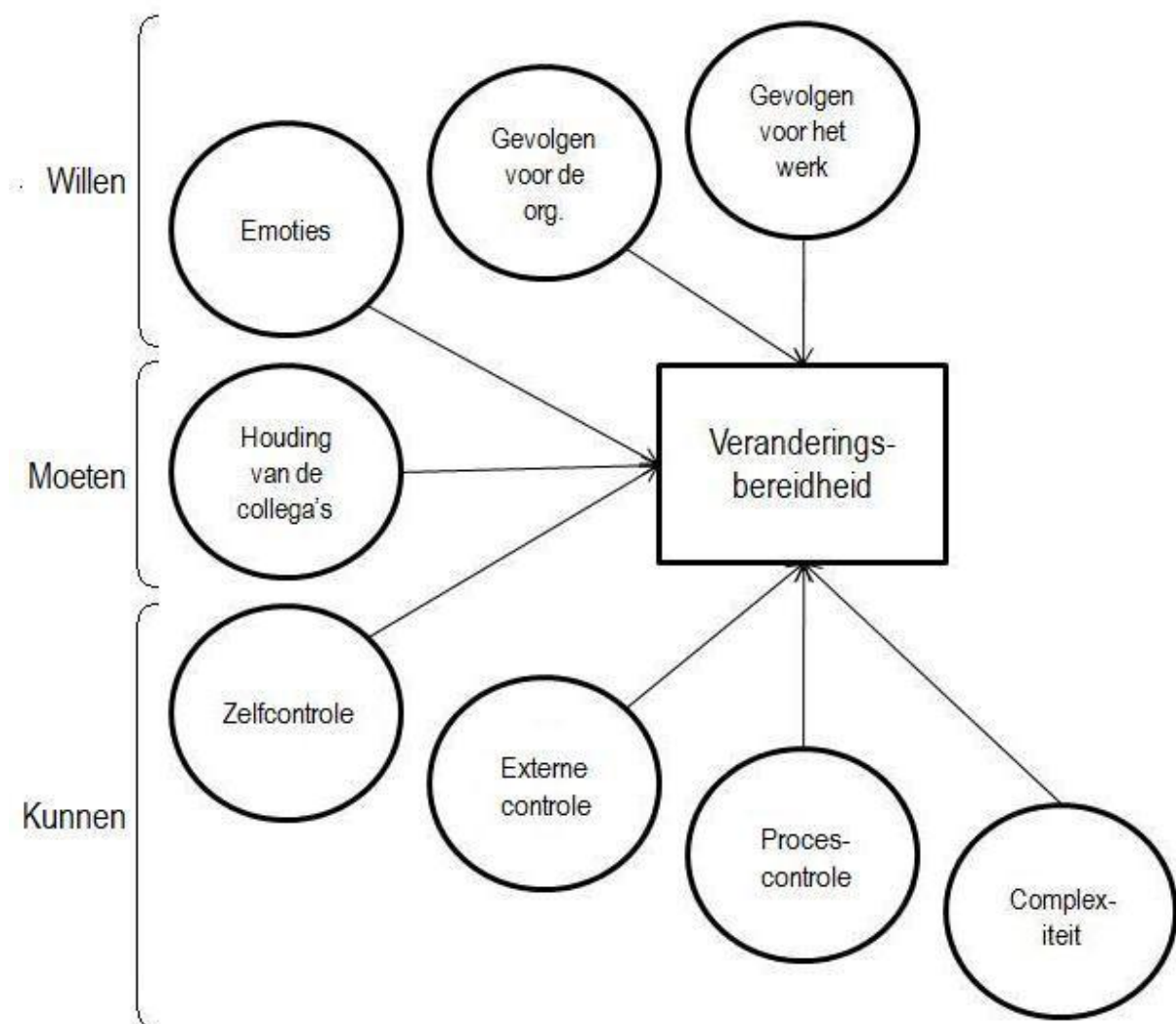
De voorgaande paragrafen onthulden verschillende aspecten van verandering als bepalend voor de motivatie en betrokkenheid van medewerkers. Motivatie is gekoppeld aan de verwachtingen, doelstellingen en taakhoudelijke aspecten van de verandering terwijl de mate van betrokkenheid afhankelijk is van de rechtvaardigheid, gunstigheid en de omvang van de verandering. Daarnaast bleken de affectieve, normatieve en de continuïteitscomponent van belang voor de betrokkenheid van de medewerkers tot de organisatie als geheel. In deze paragraaf worden de verschillende motivatietheorieën, betrokkenheidsmodellen en de daartoe relevante aspecten van verandering samengebracht tot de *veranderingsbereidheid* van medewerkers. Veranderingsbereidheid zal worden uitgelegd aan de hand van de vijf voorwaarden van veranderingsbereidheid (Armenakis e.a., 2007) en het DINAMO-model (Metselaar, 1997).

De *vijf voorwaarden van veranderingsbereidheid* zijn volgens Armenakis e.a. (2007) bepalend voor de mate waarin de medewerkers de verandering accepteren. Geïnspireerd door het klassieke werk van Ryan & Gross (1943) en Coch & French (1948) werden de: noodzaak, passendheid, gevolgen, steun, capaciteiten als voorwaarden benoemd voor de veranderingsbereidheid van medewerkers. Allereerste gaat het om de *noodzaak* van de verandering: er sprake moet zijn van een overheersende overeenstemming over de grote behoefte aan verandering; vergelijkbaar met de normatieve component van betrokkenheid. Bij de noodzaak voorwaarde is het van groot belang dat de medewerkers tijdig en

voldoende geïnformeerd worden over de motieven van de organisatie; vergelijkbaar met de rechtvaardigheidscomponent van betrokkenheid. De tweede voorwaarde van veranderingsbereidheid is de *passendheid* van de verandering. Sterk gerelateerd aan de noodzaak wordt hierbij aangenomen dat er een duidelijke logica bestaat tussen de bestwil van de organisatie en de verandering. *Steun* vanuit collega's en leiding is de derde voorwaarde. Het gaat hierbij vooral om de opinieleiders die zich naar hun uitspraken moeten gedragen zodat medewerkers hier vertrouwen uit kunnen putten. De vierde voorwaarde gaat over de *capaciteiten* van de medewerkers: de verwachtingen van de medewerkers over hun functioneren binnen de betreffende organisatieplannen. Deze voorwaarde lijkt erg op de taakhoudelijke motivatietheorie door de nadruk die wordt gelegd op de perceptie van de medewerkers op hun eigen kunnen. De laatste voorwaarde richt zich op de *gevolgen* van de verandering voor het werk van de medewerkers. Positieve verwachtingen leiden tot motivatie en daarmee tot een groter veranderingsbereidheid. Gevolgen kunnen zowel in extrinsieke vorm zoals financiële beloningen als in intrinsieke vorm zoals meer autonomie en verantwoordelijkheid voor de medewerker. De gevolgen voorwaarde is inhoudelijk terug te zien bij de verwachting- en doelstellingentheorie van motivatie en de gunstigheidscomponent van betrokkenheid door de nadruk op de verwachtingen van de medewerkers.

Het *DINAMO-model* ofwel 'Diagnostic inventory for the assessment of willingness to change among managers in Organisations' (Metselaar, 1997)(figuur 2) gaat uit van de theorie van Ajzen (1991) die zegt dat gedragsintentie ontstaat door de samenkomst van houding, subjectieve norm en gedragscontrole. Deze drie aspecten zijn in het DINAMO-model vertaald tot willen (houding), moeten (subjectieve norm) en kunnen (gedragscontrole) veranderen van medewerkers. Dit model is erg compleet in de zin dat het zowel de behandelde motivatietheorieën, betrokkenheidsmodellen en het veranderingsbereidheid model van Armenakis e.a. (2007) inhoudelijk dekt. Het *willen* wordt bepaald door de emoties en verwachtingen die de verandering bij de medewerkers oproept; de verwachtingen hebben betrekking op zowel het werk van de medewerker als op situatie van de organisatie als geheel. Het willen aspect is door de nadruk op verwachtingen vergelijkbaar met de gevolgen voorwaarde van veranderingsbereidheid en de verwachting- en doelstellingentheorie van motivatie. Het emotionele gedeelte komt overeen met de affectie- en gunstigheidscomponent van betrokkenheid. Betrokkenheid leidt namelijk tot een emotionele binding en daarmee tot een hogere mate van veranderingsbereidheid. Concreet gaat het om: de emotionele reactie, de consequenties voor het eigen werk, en de consequenties voor de organisatie. Het laatste punt komt sterk overeen met de *passendheid* voorwaarde van veranderingsbereidheid. Het *moeten* heeft te maken met de houding van collega's ten aanzien van de verandering; vergelijkbaar met de noodzaak voorwaarde van veranderingsbereidheid en de normatieve component van betrokkenheid. Een heersende overeenstemming over de noodzaak van de verandering kan zorgen voor een bepaalde groepsdruk of norm die het individu kan beïnvloeden of

zelfs sturen. *Kunnen* staat voor de mate waarin medewerkers in staat zijn te veranderen en wordt gevormd door: zelfcontrole (de beschikbare kennis, ervaring en vaardigheden van medewerkers); externe controle (de beschikbare middelen zoals informatie, tijd en mankracht); procescontrole (de tempo, helderheid en sturing van het veranderingsproces); en de complexiteit (omvang en diepgang van de verandering). Deelaspect zelfcontrole komt overeen met de capaciteiten voorwaarde van veranderingsbereidheid en de taakinhoudelijke motivatietheorie. Deelaspect externe controle komt overeen met de steun voorwaarde en de rechtvaardigheidscomponent van veranderingsbetrokkenheid, en deelaspect complexiteit met de omvangcomponent van veranderingsbetrokkenheid.



Figuur 2: Het DINAMO-model van veranderingsbereidheid (Metselaar, 1997)

De analyse onthult veel overeenkomsten tussen de twee modellen van veranderingsbereidheid. Zo zijn de passendheid en gevolgen voorwaarden te vergelijken met het willen aspect; de noodzaak voorwaarde met het moeten aspect; en de capaciteiten en steun voorwaarden met het kunnen aspect

van het DINAMO-model. Kort gezegd is het gehele model van Armenakis e.a. terug te vinden in het model van Metselaar; andersom is dat echter niet het geval. Armenakis e.a. hebben in hun model geen oog voor de complexiteit van de verandering, noch voor het specifieke onderscheid tussen de proces- en externe controle, en tussen de emotionele en cognitieve reacties (verwachtingen) van medewerkers. Volgens de analyse is het model van Metselaar dan ook completer dan dat van Armenakis e.a.

Naast de voorwaarden van Armenakis e.a. zijn ook de behandelde motivatietheorieën en betrokkenheidsmodellen in het DINAMO-model terug te zien. De verwachting- en doelstellingentheorie van motivatie, en de gunstigheds- en affectiecomponent van betrokkenheid zijn terug te vinden in het willen aspect. De normatieve component van betrokkenheid en het moeten aspect zijn bijna identiek door hun focus op de heersende houding ten aanzien van de verandering. Ten slotte zijn de taakinhoudelijke motivatietheorie en de omvang- en rechtvaardighedscomponent van betrokkenheid inhoudelijk terug te zien in het kunnen aspect van het DINAMO-model. Alleen de continuïteitscomponent van betrokkenheid komt niet terug in het DINAMO-model en heeft daarnaast geen enkele verband met de overige theorieën of modellen; deze is dan ook niet van belang voor verder onderzoek. Tabel 1 geeft nog eens overzichtelijk weer hoe de voorwaarden van Armenakis e.a., motivatietheorieën en de betrokkenheidsmodellen terug te vinden zijn in het willen, moeten en kunnen aspect van het DINAMO-model.

4.8. Conclusie

Verschillende concepten en benaderingen lieten blijken hoe verschillend *organisatieverandering* kan worden opgevat. Ondanks deze enorme verscheidenheid van opvattingen was er een tweedeling herkenbaar met enerzijds de *harde aanpak* en anderzijds de *zachte aanpak* van verandering. Dit onderscheid heeft te maken met de wijze waarop een veranderingsproces wordt gezien en de rol die de organisatiemedewerkers en -leiding daarin krijgen. De keuze voor de zachte aanpak betekende de aanname van een complex en grotendeels oncontroleerbaar veranderingsproces waarbij een intensieve samenwerking tussen de leiding en de medewerkers bepalend is voor succes. Uitgaande van de organisatieleiding als initiatiefnemer van verandering betekende dit dat de medewerkers dienen te worden betrokken en gemotiveerd om de verandering te steunen. Verschillende theorieën en modellen van motivatie en betrokkenheid werden gekoppeld aan thema's als: de verwachtingen en de capaciteiten van de medewerkers met betrekking tot de verandering; de communicatie tussen hen en de organisatieleiding tijdens het veranderingsproces; en de rechtvaardigheid, gunstigheid en omvang van de verandering voor de medewerkers en de organisatie als geheel. Deze en andere thema's waren allen terug te vinden in het *DINAMO-model van veranderingsbereidheid* (zie tabel 1). Dit model maakt duidelijk dat het betrekken van medewerkers bij het veranderingsproces leidt tot een groei van hun

motivatie, dat gemotiveerde medewerkers zich sneller tot een verandering zullen betrekken, en dat in beide gevallen de medewerkers een groter bereidheid vertonen met betrekking tot de veranderingen binnen de organisatie. Veranderingsbereidheid kan daarom worden gezien als het einddoel van de zachte aanpak; een punt waarop het *willen*, *moeten* en *kunnen* veranderen zorgen voor gemotiveerde en betrokken medewerkers die de verandering niet alleen accepteren maar ook nodig achten. Tabel 1 laat nog eens zien hoe de vijf voorwaarden van veranderingsbereidheid, motivatietheorieën en betrokkenheidsmodellen terug te vinden zijn in het willen, moeten en kunnen aspect van het DINAMO-model.

	Willen aspect	Moeten aspect	Kunnen aspect
Vijf voorwaarden van veranderingsbereidheid	Gevolgen en Passendheid voorwaarden	Noodzaak voorwaarde	Capaciteiten (en Steun) voorwaarde
Motivatietheorieën	Verwachting- en Doelstellingtheorie		Taakhoudelijke theorie
Betrokkenheidsmodellen	Affectieve betrokkenheid, Gunstige component van betrokkenheid	Normatieve betrokkenheid	Omvang en Rechtvaardigheidscomponent van betrokkenheid

Tabel 1: De samenkomst van de veranderingsbereidheid, motivatie, betrokkenheid in het willen, moeten en kunnen aspecten van het DINAMO-model (Metselaar, 1997)

4.9. Discussie

Organisatieverandering is een erg omvangrijk thema waarbij onder andere het type organisatie, de omgeving en de tijd waarin de verandering plaatsvindt elk mogelijke theorie of model kunnen doen verwerpen. De *context* van verandering is dan ook de grootste beperking van dit theoretisch kader; er is uitgegaan van verandering in de algemene context waardoor de relatie tussen de behandelde theorie en de specifieke context vrij zwak is. Er is enigszins geconcretiseerd door de keuze voor de zachte aanpak van verandering, waarvan de uitgangspunten goed aansluiten bij die van het betreffend werkplan. Desalniettemin blijft een enorm vraagteken liggen bij de context thematiek; verder onderzoek naar bijvoorbeeld 'verandering binnen zorgorganisaties' of 'projectmatige verandering' zou wellicht nauwkeurigere kennis opleveren. Een andere beperking is de *diepgang* van dit kader; de uitgevoerde analyses van de verschillende concepten, benaderingen, theorieën en modellen zijn over het algemeen vrij beperkt in hun beschrijving en met weinig aandacht voor ieders voor- en nadelen. De kracht van dit

theoretisch kader ligt vooral in de mate waarin de verschillende concepten en benaderingen, maar ook theorieën en modellen met elkaar in verband werden gebracht en de logica die daaruit vloeit.

Er kan op basis van dit kader worden aangenomen dat organisatieverandering meer steun kan verwachten wanneer de betrokkenen ook daadwerkelijk mogen meedenken en meebeslissen over wat en hoe er veranderd wordt. In het specifieke geval van Zorginstelling X gaat het erom dat de organisatieleiding de medewerkers (en cliënten) bij het veranderingsproces betreft en motiveert; hun *veranderingsbereidheid* vergroot. Dit is afhankelijk van de mate waarin zij *willen*, *kunnen* en *moeten* veranderen. Deze drie aspecten hebben in grote lijnen te maken met de verwachtingen van de medewerker(s), de houding van collega's, en de mate van controle over het veranderingsproces. Het empirisch onderzoek zal dan ook vooral op deze punten moeten focussen. De tussentijdse evaluatie zal moeten nagaan in hoeverre het nieuwe werkplan de veranderingsbereidheid van de medewerkers van Zorginstelling X in de positieve zin beïnvloedt.

5. Methodologie

In dit hoofdstuk zal verantwoording worden afgelegd voor de methodologische keuzes die bij dit onderzoek zijn gemaakt. Allereerst zal de aandacht uitgaan naar de onderzoeksmethoden waarbij het type onderzoek en onderzoeksmethode worden behandeld. Vervolgens zal worden ingegaan op de dataverzameling waarbij de selectie van de participanten en de periode en locatie van de verzameling behandeld worden. Daarna een paragraaf over de data-analyse waarbij het coderingsproces aan bod komt, gevolgd door een paragraaf over de betrouwbaarheid & validiteit van het onderzoek. Ten slotte wordt de planning van het onderzoek schematisch weergegeven.

5.1. Onderzoeksmethoden

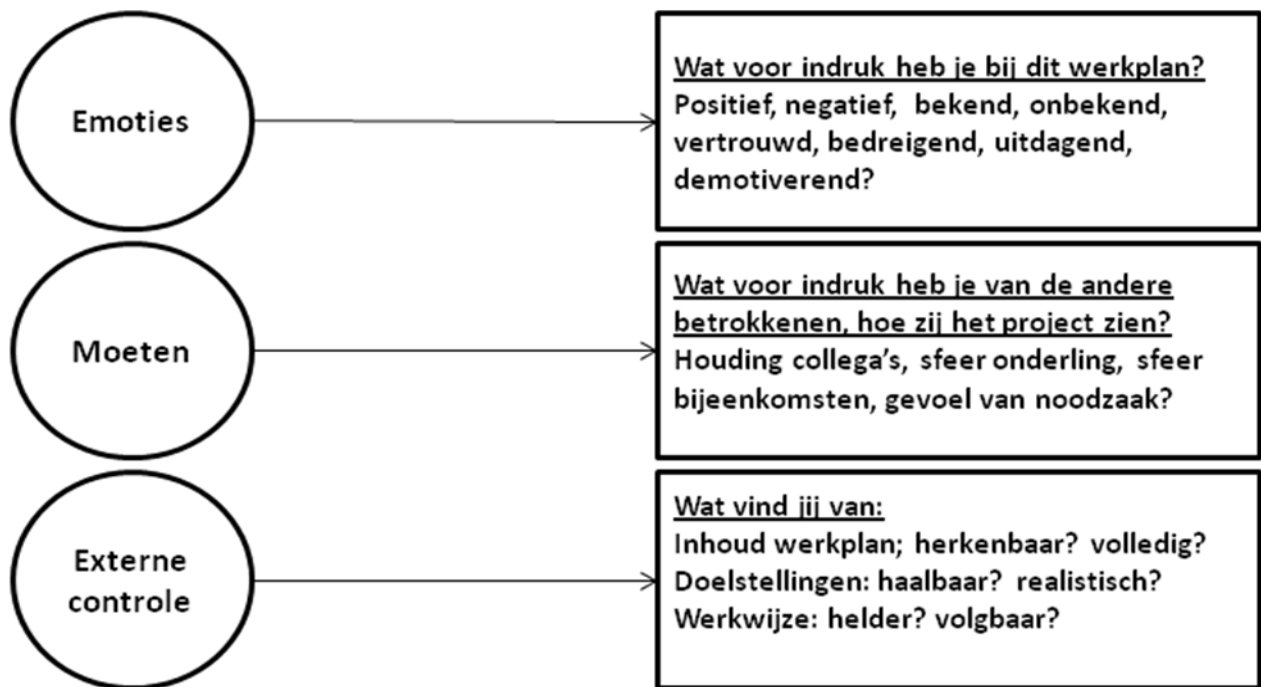
Dit onderzoek is te typeren als een *praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek* met als doel een praktijkprobleem op te lossen, namelijk door inzicht te krijgen in de bereidheid van de medewerkers tot het steunen van het nieuwe werkplan. Er kan worden gesproken van een praktijkprobleem in de zin dat er onduidelijk heerst over de mate waarin de medewerkers dit werkplan steunen.

Vanwege het belang om inzicht te krijgen in de heersende meningen en opvattingen over het nieuwe werkplan wordt gebruik gemaakt van *kwalitatieve onderzoeksmethoden*, namelijk *semi-gestructureerde diepte interviews*. Vanuit een interpretatieve onderzoeksopvatting is uitgezocht welke verwachtingen en emoties het nieuwe werkplan bij de medewerkers oproept, in welke mate zij de noodzaak tot verandering ervaren, en hoe zij het veranderingsproces beleven. De beoogde informatie zal bestaan uit meningen en belevingen, beïnvloed door achtergrond verschijnselen, verwachtingen en interacties met anderen. De verkregen informatie wordt geïnterpreteerd en verklaard door de betreffende medewerkers van binnenuit en in hun natuurlijke context te begrijpen ('t Hart e.a., 2005).

5.2. Dataverzameling

Voor dit onderzoek zijn in de maanden februari tot en met mei vijftien medewerkers geïnterviewd (dertien begeleiders en twee teamleiders). Deze participanten zijn gekozen uit de groep van ongeveer dertig leden die aan de werkplan bijeenkomsten hebben deelgenomen en daarmee een centrale rol hebben bij de uitvoering van het nieuwe werkplan. Bij de selectie is uitgegaan van het principe van *theoretische selectie*: doelgerichte steekproeftrekking waarbij de participanten geselecteerd zijn op hun potentiële bijdrage aan het onderzoek (Boeije, 2005). Het gaat om twaalf vrouwen en drie mannen die vrijwel allemaal al meerdere jaren werkzaam zijn binnen Zorginstelling X, de gemiddelde leeftijd van de participanten is ongeveer 40 jaar. Elk van deze participanten vertegenwoordigt een andere woning (werklocatie) binnen Zorginstelling X.

De interviews zijn aangestuurd door middel van een *topiclijst* bestaande uit open vragen en relevante termen (bijlage 2 en 3, figuur 3) die afgeleid zijn van het DINAMO-model (Metselaar, 1997). Volgens een cyclisch proces is de topiclijst na elk interview ronde (een reeks van vijf interviews) waar nodig aangepast om de overgebleven interviews beter uit te kunnen voeren (Boeije, 2005). Om de participanten op hun gemak te stellen en de interactie goed te doen verlopen is elk interview op de werkplek van de betreffende participant afgenomen. Daarnaast is bewust gezorgd voor een informele sfeer en heeft de onderzoeker een open houding aangenomen. Ten slotte zijn alleen vragen gesteld die voor de participant begrijpelijk zijn.



Figuur 3: de operationalisering van de topiclijst

5.3. Data-analyse

Voor de analyse van de interviews is gebruik gemaakt van het analyseprogramma MaxQDA. De analyse is in drie stappen uitgevoerd: 1. 'Open coderen' (de interviews in fragmenten opdelen en labelen); 2. 'Axiaal coderen' (vergelijken van fragmenten en ordenen van codes) en 3. 'Selectief coderen' (een structuur aan brengen door het leggen van verbanden tussen de codes). Aangezien de interviews van dit onderzoek gebaseerd zijn op het DINAMO-model is de MaxQDA codeboom ook van dit model uitgegaan. In de codeboom (Bijlage 4) zijn de *willen* en *kunnen* aspecten van het DINAMO-model onveranderd gebleven maar is het *moeten* aspect uitgebreid. In het DINAMO-model bestaat deze uit de variabele 'Houding van de collega's', in de codeboom is 'collega's' opgedeeld in: 'medewerkers' (alle medewerkers binnen Zorginstelling X) en 'teamleiders en managers'. Naast de variabelen van de *willen*, *moeten* en *kunnen* aspecten zijn twee andere variabelen aan het model gevoegd: 'Bereidheid' (de perceptie van de participant op de eigen veranderingsbereidheid) en 'Persoonlijke wens' (eventuele persoonlijke wensen

ten aanzien van het nieuwe werkplan). Met behulp van deze variabelen wordt het interview op een positieve wijze afgesloten. Deze variabelen worden echter niet de analyse meegenomen omdat zij geen toegevoegde waarde hebben bij het bepalen van de veranderingsbereidheid van de medewerkers.

5.4. *Betrouwbaarheid & Validiteit*

Bij *betrouwbaarheid* gaat het om de herhaalbaarheid en de nauwkeurigheid van het onderzoek, de mate waarin het onderzoek vrij is van toevalsmatige fouten. Bij *validiteit* gaat het om het mijden van systematische fouten die tot vertekende bevindingen kunnen leiden. Interne validiteit zegt wat over de juistheid van de onderzoeksuitgangspunten oftewel om het daadwerkelijk 'meten wat je wil meten'. Externe validiteit gaat over de generaliseerbaarheid van de bevindingen ('t Hart e.a., 2005).

Voor voldoende betrouwbaarheid en validiteit is rekening gehouden met de *representativiteit* van de participantengroep. De 15 geselecteerde participanten bestaan uit zowel ervaren als minder ervaren medewerkers en uit zowel begeleiders als teamleiders. Hiermee is deze groep qua opbouw erg vergelijkbaar met de totale medewerkers groep van Zorginstelling X.

Om *reactiviteit* tegen te gaan wordt meerdere malen expliciet gemaakt dat dit onderzoek uitgaat van de anonimiteit van participanten. Daarnaast is duidelijk gemaakt dat het bij dit onderzoek gaat om het functioneren van het nieuwe werkplan en niet dat van de medewerkers. Ten slotte is voor voldoende privacy gezorgd tijdens het gesprek.

Tijdens elk interview is gebruik gemaakt van een voice recorder waarmee het gesprek opgenomen wordt. De opname is vervolgens uitgetypt en door de participant gecontroleerd en waarnodig gecorrigeerd. Door deze *terugkoppeling naar participanten* is de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek vergroot.

Tevens is gebruik gemaakt van zowel *data-* als *methodetriangulatie*. Naast het houden van interviews zijn de medewerkers tijdens een werkplan bijeenkomst geobserveerd en zijn verschillende relevante documenten zoals het nieuwe werkplan en de verslagen van verschillende bijeenkomsten bestudeerd.

5.5. *Planning*

Week	Activiteit
6	Plan van aanpak bekend maken bij Zorginstelling X
6-8	Topiclijst ontwerpen en participanten selecteren
8-17	Interviewen: 3 rondes van interviewen, analyseren en evt. aanpassen van topiclijst
17-20	Analyse alle bevindingen + vraagstelling beantwoorden
20-24	Rapportage
25	Presentatie onderzoek

6. Resultaten

Dit hoofdstuk geeft een overzicht van de onderzoeksbevindingen en geeft tevens antwoord geven op de deelvragen van dit onderzoek. De deelvragen hebben betrekking op de *willen*, *moeten* en *kunnen* aspecten van het DINAMO-model van veranderingsbereidheid (Metselaar, 1997). In verband met de gevonden verbanden tussen deze drie aspecten zal in paragraaf 4.1. allereerst het *kunnen* aspect worden behandeld. Vervolgens wordt in paragraaf 4.2 het *willen* aspect behandeld. Daarbij zullen de verwachtingen ten aanzien van zowel het eigen werk als dat van de organisatie gezamenlijk besproken worden omdat deze tot erg vergelijkbare resultaten hebben geleid. Ten slotte zal in paragraaf 4.3 het *moeten* aspect worden behandeld. Hierbij zal een onderscheid worden gemaakt tussen de houding van de medewerkers, de teamleiders en de managers.

6.1. Deelvraag 1: In hoeverre kunnen de medewerkers het nieuwe werkplan steunen?

Uit het onderzoek is gebleken dat de medewerkers van Zorginstelling X onvoldoende controle over het nieuwe werkplan ervaren en daardoor het nieuwe werkplan onvoldoende *kunnen* steunen. Het gebrek aan controle ontstaat vanuit de grote onduidelijkheid rondom de uitvoering van het nieuwe werkplan. Dit wordt nader toegelicht door stil te staan bij de complexiteit van het nieuwe werkplan, en de zelfcontrole, externe controle en procescontrole die de medewerkers bij het nieuwe werkplan ervaren.

6.1.1. Complexiteit: omvang en diepgang van het nieuwe werkplan

De participanten spreken van een grootschalig en allesomvattend werkplan dat verwarrend en intimiderend kan zijn. Het nieuwe werkplan bestrijkt vrijwel alle aspecten van de dienstverlening binnen Zorginstelling X en vraagt om de inzet van alle medewerkers. Om de medewerkers als eenheid achter het nieuwe werkplan te doen staan zal er echter een cultuuromslag moeten worden gemaakt die een einde maakt aan de heersende verdeeldheid. Er is namelijk sprake van een zogenaamde 'eilandjescultuur'; een verzameling van erg op zichzelf gerichte woningen die nauwelijks contact met elkaar hebben.

***'Kijk het kan heel mooi werk opleveren, maar dan is het heel belangrijk dat het goed doordringt bij alle medewerkers, dat is een absolute voorwaarde.'* (Participant K)**

Deze verdeeldheid lijkt vooral het gevolg te zijn van de 'dagelijkse sleur' binnen de woningen. Met name door een gebrek aan personeel en tijd verliezen de medewerkers zich in de dagelijkse hectiek en wordt er maar weinig naar buiten gekeken. Ten slotte is er een kloof tussen de woningen en de dagbesteding-

centra¹, maar ook tussen de medewerkers en het management. Het nieuwe werkplan gaat over heel Zorginstelling X terwijl de medewerkers niet verder kijken dan de eigen werkplek.

Naast de omvang is ook de werkwijze van dit werkplan onbekend voor de medewerkers. Voorheen werden veranderingen door het bestuur of het management bedacht en gestuurd, terwijl de medewerkers zich beperkten tot het volgen van instructies. Bij dit werkplan zijn het vooral de medewerkers die de veranderingen moeten bedenken en richting geven, dit zorgt voor een onwennige situatie. Daarnaast is het voor de medewerkers wennen om als gelijken met hun leidinggevenden samen te werken. Ten slotte zijn de geformuleerde doelstellingen van het nieuwe werkplan te abstract en moeilijk te concretiseren.

De grootschaligheid en de onbekende werkwijze van dit werkplan, in combinatie met de verdeeldheid binnen Zorginstelling X, zorgen voor een erg complexe en onduidelijke situatie voor de medewerkers. Hierdoor ontstaat weerstand bij de medewerkers. De complexiteit maakt het moeilijk om concrete verwachtingen te hebben en zorgt voor onzekerheid en passiviteit.

6.1.2. Zelfcontrole: relevante kennis en ervaring

Het grootste gedeelte van de participanten werkt al meerdere jaren bij Zorginstelling X en beschikt over behoorlijk wat kennis en ervaring omtrent veranderingen binnen de organisatie. Hun kennis en ervaring uit het verleden zijn echter van beperkte waarde door de complexiteit van het nieuwe werkplan. Doordat zij nooit eerder hebben gewerkt aan een verandering met een vergelijkbare omvang en werkvorm is hun kennis en ervaring nauwelijks inzetbaar. Daarnaast is hun kennis en ervaring voornamelijk gebaseerd op teleurstellende veranderingen die met veel enthousiasme van start gingen maar vervolgens vooral tot teleurstellingen hebben geleid.

‘Nou, in het verleden werden er dus vaker dingen aangepakt en dan ging dat uiteindelijk weer niet goed. Op een gegeven moment raak je daar wel teleurgesteld in, omdat je er veel van jezelf in stopt tijdens die projecten. Het wordt steeds moeilijker je te zetten tot een nieuw beleid.’ (Participant C)

‘De meesten hebben nog hun vraagtekens bij de realisatie van de mooie woorden in het werkplan.’ (Participant O)

De beperkte relevante kennis en ervaring van de medewerkers getuigt van een beperkte mate van zelfcontrole. Dit draagt bij aan de onduidelijkheid rondom het nieuwe werkplan en leidt daarmee tot weerstand bij de medewerkers. De lage mate van zelfcontrole heeft een negatieve invloed op de verwachtingen, emoties, en de houding van de medewerkers. Doordat de medewerkers weinig ervaring

¹ Een dagbestedingcentrum is een plek waar cliënten allerlei leerzame en ontspannende activiteiten kunnen verrichten.

hebben met vergelijkbare werkplannen weten zij niet wat zij van het nieuwe werkplan kunnen verwachten, waardoor zij onzeker worden en een passieve houding aannemen.

Het is opvallend dat zowel de medewerkers met veel zelfcontrole als de medewerkers met weinig zelfcontrole vaak een passieve houding aannemen. Minder ervaren medewerkers zien meer uitdaging in het nieuwe werkplan, maar vinden het eng of ongepast om daarin het voortouw te nemen. Relatief ervaren medewerkers zijn vaak zelfverzekerder in het nemen van initiatief, maar zijn tegelijkertijd sceptischer ingesteld omdat zij vaker werkplannen hebben zien mislukken.

6.1.3. Externe controle: beschikbare middelen als tijd, personeel, informatie en financiën

Vrijwel alle medewerkers spreken van beperkte middelen als tijd, personeel en financiën. Medewerkers hebben het erg druk met de dagelijkse zorg van de cliënten en vinden het moeilijk om werkzaamheden met betrekking tot het nieuwe werkplan aan hun planning te voegen.

‘Ik heb het sowieso druk momenteel. Ik ben eigenlijk de enige van mijn team die alle cliënten onder zich heeft, en een aantal nieuwe systemen invoeren, screenen enz. Ik ben veel tijd kwijt aan dat soort dingen. Ik vind het wel leuk om te doen, maar als ik merk dat anderen meer tijd over hebben, dan trek ik me gauw terug.’ (Participant H)

Daarnaast is er een gebrek aan informatie en communicatie wat bijdraagt aan de onduidelijkheid rondom het nieuwe werkplan. Allereerst ontbreekt het aan een toegankelijke bron van informatie waarmee de ontwikkelingen van het nieuwe werkplan zichtbaar worden. Daarnaast wordt er zowel tussen als binnen de woningen² zelden over het nieuwe werkplan gesproken. Hierdoor lijkt het alsof niemand zich met het nieuwe werkplan bezig houdt. Opmerkelijk is dat de medewerkers over het algemeen niet de moeite nemen om duidelijkheid voor zichzelf te creëren. Sommigen van hen verwachten dat het management zelf daarin het initiatief neemt, anderen accepteren de onduidelijkheid en gaan verder met hun dagelijkse werkzaamheden. Het gebrek aan middelen getuigt van een beperkte mate van externe controle en leidt tot weerstand bij de medewerkers. Het zorgt voor negatieve emoties, lage verwachtingen en passiviteit.

‘Misschien zitten de bijeenkomsten te ver uit elkaar. Er is namelijk voor zover ik weet geen verdere aanvoer van informatie.’ (Participant A)

Overigens zijn verschillende participanten van mening dat de schaarse middelen soms ten onrechte door de medewerkers gebruikt worden om extra taken en verantwoordelijkheden te mijden. Volgens hen zijn de beperkte middelen niets nieuws voor Zorginstelling X, strakke schema's en overuren zijn heel

² Een woning is waar een aantal medewerkers, aangestuurd door een teamleider, een groep cliënten verzorgen.

normaal in de hedendaagse zorg. De drukte zou dan ook niet tot weerstand moeten leiden. Medewerkers moeten leren ruimer denken, beter plannen en een beetje gepusht worden. Het gaat vooral om een verandering van denk- en werkwijze.

6.1.4. Procescontrole: tempo en sturing van het proces

De participanten hebben vrijwel allemaal een helder en positief beeld bij de ontwerpfase van het nieuwe werkplan, maar eenmaal in de uitvoeringsfase spreken ze echter van een 'grijs gebied'. Door onvoldoende informatie en communicatie weten veel medewerkers niet hoe het nieuwe werkplan zich ontwikkelt. De participanten hebben niet het idee dat er zoiets als een werkplanproces gaande is. Door het gemis van een helder en doelgericht proces lijkt het nieuwe werkplan niet vooruit te komen.

Het enige wat het proces in leven lijkt te houden is de periodieke werkplanbijeenkomst³. Deze wordt erg positief ervaren door de medewerkers, het zet hen als het ware op scherp. Het blijkt echter dat de afgevaardigden⁴ grote moeite hebben met het overbrengen van hun enthousiasme bij hun collega's op de woning. Het gevolg is dat het effect van de bijeenkomsten van korte duur is. Verschillende participanten geven aan dat de teamleiders de afgevaardigden zouden kunnen steunen tijdens teamvergaderingen zodat het nieuwe werkplan niet onbehandeld blijft. Anderen zijn van mening dat het management eigenhandig het nieuwe werkplan op de agenda van de teamvergaderingen zou kunnen plaatsen. Belangrijk is om niet alle woningen over één kam te scheren; bepaalde woningen hebben met interne veranderingen te maken en hebben daardoor logischerwijs minder aandacht voor het nieuwe werkplan.

'Je gaat weg uit de bijeenkomst en bent heel enthousiast over een idee dat je hebt, en dan vertel je het aan jouw team en dan merk je dat het heel erg indut. Het bloedde een beetje dood eigenlijk, heel jammer.' (Participant J)

Verschillende medewerkers wijten de trage voortgang van het nieuwe werkplan aan de 'vrijblijvendheid' ervan. Het nieuwe werkplan geeft de medewerkers veel vrijheid om initiatief te nemen of bij andermans initiatief aan te sluiten. De heersende onduidelijkheid maakt het echter aantrekkelijker voor de medewerkers om zich niet in het nieuwe werkplan te mengen. Volgens verschillende participanten kan dit verholpen worden door adequate sturing vanuit het management en de teamleiders. Wanneer zij de doelstellingen voor de medewerkers concretiseren en vervolgens, in samenspraak met de medewerkers, de resulterende taken en verantwoordelijkheden aan hen toewijzen, zullen de

³ Periodieke bijeenkomsten waarbij het management samen met ongeveer dertig medewerkers of teamleiders de voortgang van het werkplan bespreken en afspraken maken voor het vervolg. In totaal zijn twee bijeenkomsten geweest; één in oktober 2010 en de ander in februari 2011.

⁴ De teamleiders en medewerkers die hun woning bij de bijeenkomsten vertegenwoordigen, één of twee per woning.

medewerkers het nieuwe werkplan sneller oppakken. De medewerkers moeten niet gedwongen worden, maar wel de nodige druk voelen om met het nieuwe werkplan bezig te gaan.

‘Er zal geïnvesteerd moeten worden om de mensen mee te krijgen, achter de broeken aan zitten.’ (Participant C)

‘Te traag, het werkplan komt niet van de grond, het is niet genoeg in leven gehouden. Met gerichte acties en personen die daarop aangewezen worden kan dat verholpen worden.’ (Participant M)

Het ontbreken van een helder en doelgericht proces en adequate sturing, in combinatie met de trage voortgang van het nieuwe werkplan, wijzen op een beperkte mate van procescontrole. Dit leidt vervolgens tot onzekerheid, lage verwachtingen en terughoudendheid.

6.2. Deelvraag 2: In hoeverre willen de medewerkers het nieuwe werkplan steunen?

Uit het onderzoek is gebleken dat de medewerkers van Zorginstelling X, door de onzekerheid rondom het nieuwe werkplan, deze in een beperkte mate *willen* steunen. De onzekerheid ontstaat vanuit het niet *kunnen* steunen van het nieuwe werkplan, als gevolg van de beperkte controle en de heersende onduidelijkheid bij de medewerkers. Met andere woorden, het *willen* aspect wordt belemmerd door het *kunnen* aspect van veranderingsbereidheid. Dit wordt nader toegelicht door stil te staan bij de emoties en de verwachtingen die het nieuwe werkplan bij de medewerkers oproept.

6.2.1. Emoties: affectieve reactie op het nieuwe werkplan

Vrijwel alle participanten ervaren positieve maar ook negatieve emoties met betrekking tot het nieuwe werkplan. De positieve emoties hebben vooral betrekking op de ontwerpfase⁵ van het nieuwe werkplan. Het nieuwe werkplan leidt volgens de medewerkers tot interesse, betrokkenheid en motivatie, het is vernieuwend. Voor het eerst voelen de medewerkers zich gehoord en worden zij betrokken bij het ontwerpen van een nieuw werkplan. Het uiteindelijke werkplan is inhoudelijk herkenbaar en de bijeenkomsten zijn motiverend. Het ‘met zijn allen bezig zijn’ is prettig omdat de verschillende woningen van Zorginstelling X doorgaans weinig contact met elkaar hebben. Er ontstaat op deze wijze meer openheid en begrip voor elkaar en dat komt de sfeer binnen Zorginstelling X ten goede.

‘Het maakt bij mij een hele goede indruk, want je wordt als werknemer gehoord.’ (Participant M)

‘Zeer positief, ik denk ook wel dat Zorginstelling X op de goede weg is.’ (Participant A)

‘Heel positief, je kijkt nu echt vanuit de werkvloer, wat daar nodig is en wat men daar wil.’ (Participant L)

⁵ De ontwerpfase van het werkplan bestrijkt de tweede helft van 2010.

De negatieve emoties hebben vooral te maken met de onduidelijkheid rondom de uitvoeringsfase⁶ van het nieuwe werkplan. Deze onduidelijkheid – zoals besproken bij deelvraag één – heeft te maken met grote complexiteit van het nieuwe werkplan en de beperkte mate van zelfcontrole, procescontrole en externe controle bij de medewerkers. Het grootschaligheid en de onbekendheid van het nieuwe werkplan, de beperkte beschikbare middelen, en de afwezigheid van een helder en doelgericht proces zorgen voor onzekerheid bij de medewerkers. Zij grijpen terug naar hun ervaringen met voorgaande - voornamelijk teleurstellende - werkplannen en vrezen weer teleurgesteld te worden. Deze onzekerheid maakt de medewerkers terughoudend en sceptisch ten aanzien van het nieuwe werkplan toe.

'Het is niet dat ze niet willen maar meer dat zoekende. Hoe gaat dit werkplan vorm krijgen en wat is onze rol daarin? Het is nog een beetje eng. Meedenken is leuk maar echt verantwoordelijkheid nemen is nieuw.' (Participant A)

6.2.2. Verwachtingen: gevolgen van het nieuwe werkplan voor het eigen werk en de organisatie
De verwachtingen zijn net als de emoties enerzijds veelbelovend en anderzijds onzeker. Vrijwel alle participanten denken dat het nieuwe werkplan van grote meerwaarde zou kunnen zijn voor zowel hun werk als de organisatie. Dit komt met name door de insteek van dit werkplan waarbij de medewerkers centraal staan bij zowel het formuleren als het realiseren van de doelstellingen. Of het nieuwe werkplan ook daadwerkelijk tot verbeteringen zal leiden is echter onzeker. Een aantal participanten ziet nu al meer eenheid en samenwerking ontstaan binnen Zorginstelling X en vindt dat de medewerkers en het management dichter tot elkaar groeien. Het grootste deel van de participanten ziet echter nog weinig veranderen en vindt de situatie rondom het nieuwe werkplan te onduidelijk en onzeker om echt verwachtingen te kunnen hebben. Er is nog te weinig van het nieuwe werkplan waargemaakt en het is nog te onduidelijk wat de toekomst zal brengen, medewerkers hebben te weinig om hun verwachtingen op te baseren. Het ontbreken van concrete en positieve verwachtingen draagt bij aan de terughoudendheid van de medewerkers ten aanzien van het nieuwe werkplan.

'Ik vind het een mooi plan maar het is moeilijk om duidelijk te hebben waar we straks over vijf jaar zijn. Bestaan we dan nog? Is het financieel haalbaar? Dat is allemaal onzeker..' (Participant M)

De enige concrete verwachting die veel participanten delen gaat over de relatie tussen de medewerkers en de teamleiders. De heersende gedachte is dat het nieuwe werkplan op den duur zal zorgen voor een toename van verantwoordelijkheden voor de medewerkers, met als doel hen minder afhankelijk te maken van de teamleiders. Hierover verschillen de meningen van de participanten. Een deel van hen

⁶ De uitvoeringsfase van het werkplan ging vanaf 2011 van start en zal naar verwachting tot minimaal 2016 duren.

ziet dit als een positieve ontwikkeling en vindt de medewerkers niet zelfstandig genoeg. Anderen vinden het onrealistisch en geven aan dat er altijd medewerkers zullen zijn die de sturing van teamleiders nodig zullen hebben.

'Dat ze zelf ook dingen kunnen en de teamleider daar niet altijd bij nodig hoeven te hebben. Dat kan niet in een keer. Ze zijn natuurlijk gewend om het niet zelf te doen, om dingen altijd te vragen, oplossingen aangedragen te krijgen. Zij moeten het gevoel krijgen dat ze echt invloed hebben.' (Participant A)

6.3. Deelvraag 3: In hoeverre moeten de medewerkers het nieuwe werkplan steunen?

Uit het onderzoek is gebleken dat de medewerkers van Zorginstelling X een terughoudende en sceptische houding aannemen ten aanzien van het nieuwe werkplan, wat betekent dat er onvoldoende sprake is van het *moeten* steunen van het nieuwe werkplan. De terughoudendheid wordt met name veroorzaakt door de onduidelijkheid en de onzekerheid bij de medewerkers, als gevolg van de beperkte controle over het nieuwe werkplan. Met andere woorden, net als het *willen* wordt ook het *moeten* aspect belemmerd door het *kunnen* aspect. De houding van de medewerkers wordt in de volgende paragraaf nader toegelicht. Daarnaast wordt de houding van de teamleiders en het management ten aanzien van het nieuwe werkplan besproken.

6.3.1. Houding van de medewerkers

De medewerkers voelen allen de noodzaak van verandering en verbetering binnen de organisatie en willen het leven van de cliënten op Zorginstelling X makkelijker en prettiger maken. De noodzaak om dit werkplan te steunen is bij hen echter minder aanwezig. Het merendeel van de medewerkers stelt zich terughoudend en sceptisch op ten aanzien van het nieuwe werkplan.

De passiviteit van de medewerkers wordt met name veroorzaakt door een tekort aan controle over het nieuwe werkplan. Het gebrek aan relevante kennis en ervaring, een tekort aan middelen en sturing, en het ontbreken van een helder en vooruitstrevend proces, zorgen voor veel onduidelijkheid over de voortgang van het nieuwe werkplan en de rol van de medewerkers daarin. Veel medewerkers stellen zich vervolgens afwachtend op tot er meer duidelijkheid komt.

Het tekort aan controle zorgt tevens voor onzekere emoties en verwachtingen met betrekking tot het nieuwe werkplan. Deze onzekerheid over wat er gaat komen en of het nieuwe werkplan überhaupt tot resultaten zal leiden draagt bij aan de vorming van een terughoudende en sceptische houding. De medewerkers storten zich ondertussen liever op de dagelijkse zorg van de cliënten en nemen zelden de moeite voor het verschaffen van duidelijkheid omtrent het nieuwe werkplan. Dit heeft enerzijds te maken met de verkokering binnen de woningen en anderzijds met het idee dat hun inzet onbeloofd zal blijven.

'Ik merk wel dat je door een gekleurde bril blijft kijken. Ik vind het wel een heel interessant project en ik vind ook dat iedereen die aan moet grijpen want nu heb je de mogelijkheid om je stem te laten horen. Maar ik merk wel dat je er heel voorzichtig in blijft. Omdat je de uitkomst niet nog weet en er mindere ervaringen mee hebt.' (Participant L)

6.3.2. Houding van de teamleiders

Volgens vrijwel alle participanten staan de teamleiders altijd voor hen klaar, de teamleiders staan dicht bij de medewerkers. Met betrekking tot het nieuwe werkplan lijken de teamleiders echter weinig te ondernemen. Dat is opvallend omdat de teamleiders een erg belangrijke positie innemen binnen de organisatie. Zij staan namelijk tussen de medewerkers en het management en zouden een grote rol kunnen spelen bij de communicatie over het nieuwe werkplan of het concretiseren van de doelstellingen. De teamleiders lijken – evenals de medewerkers - een afwachtende houding aan te nemen. Dit lijkt met name het gevolg van de onduidelijkheid rondom de uitvoering van het nieuwe werkplan. Daarnaast hebben zij vaak een tekort aan tijd door hun vele administratieve taken. Deze drukte zou tevens een reden kunnen zijn voor de medewerkers om hun teamleiders niet met het nieuwe werkplan lastig te vallen.

'Mijn teamleider, ja die is open, zeker. Is een oud collega voor ons en kent ons allen. De sfeer hier is goed.'

(Participant L)

'Ja zoveel contact heb ik niet gehad met hen, maar het management heeft altijd gezegd van: als er wat is.. En ik geloof dat wel, dat zij er zijn als dat nodig is. Maar echt ervaring heb ik er nog niet mee.' (Participant B)

6.3.3. Houding van de managers

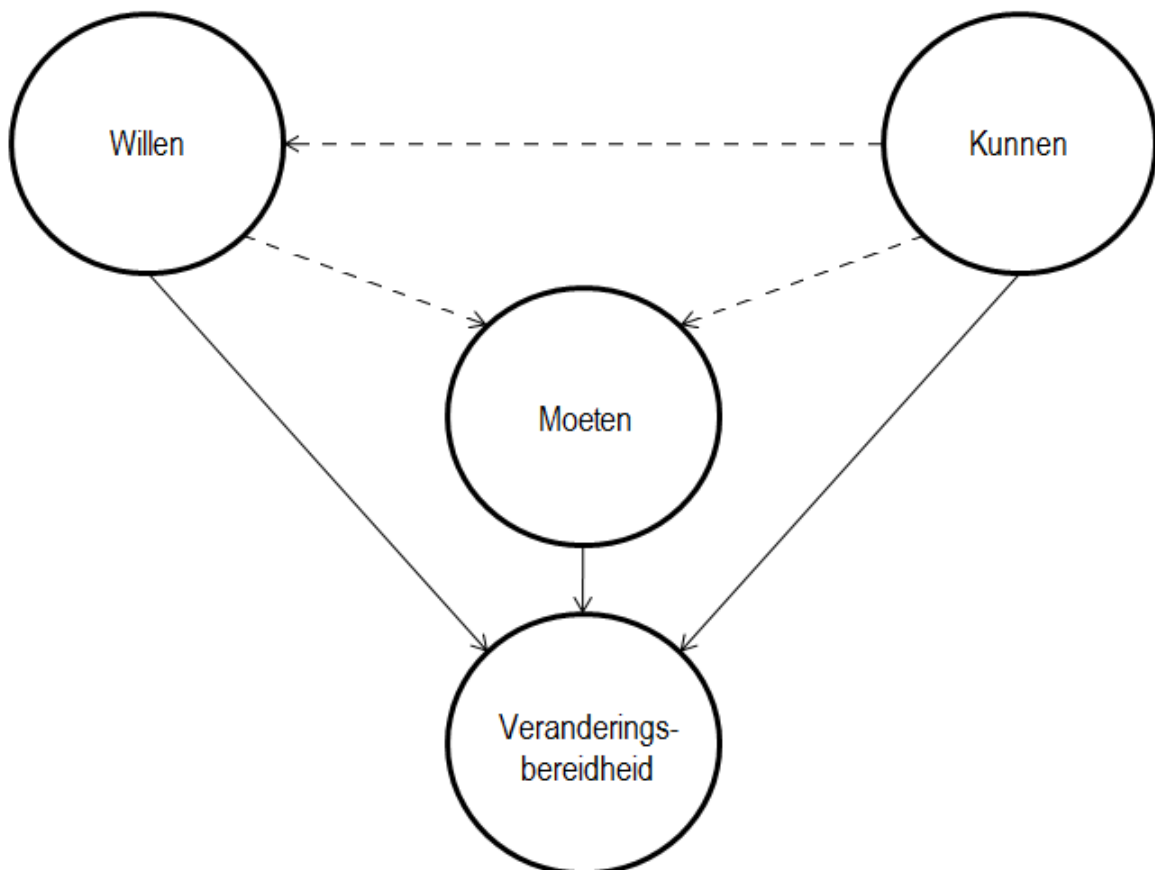
De managers worden door de participanten als open en motiverend ervaren. Opvallend is dat deze mening vaak puur op gevoel gebaseerd is. Het is voor de participanten vaak onduidelijk of de managers met het nieuwe werkplan bezig zijn en wat zij dan precies aan het doen zijn. Behalve bij de werkplan bijeenkomsten is er nog weinig contact tussen de participanten en het management geweest. Wel was er afgesproken om in de toekomst individuele gesprekken in te plannen. De meeste participanten lijken meer van het management te verwachten. Een keer langs komen op de woning of een dagje meedraaien, maar vooral iets meer sturing geven. In de huidige situatie van onzekerheid worden de oplossingen vooral van het management gezocht.

7. Conclusie

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de centrale vraag van dit onderzoek en zal ingaan op het *kunnen*, *willen* en *moeten* van veranderingsbereidheid van de medewerkers van Zorginstelling X ten aanzien van het nieuwe werkplan.

7.1. Centrale vraag: In hoeverre zijn de medewerkers van Zorginstelling X bereid het nieuwe werkplan (2011) te steunen?

Op basis van de onderzoeksbevindingen kan worden geconcludeerd dat de medewerkers van Zorginstelling X, ongeveer een half jaar na aanvang van het nieuwe werkplan, deze in beperkte mate steunen. Deze lage mate van veranderingsbereidheid bij de medewerkers wordt grotendeels veroorzaakt doordat zij, als gevolg van te weinig controle, het nieuwe werkplan niet *kunnen* steunen. Hierdoor ontstaat onduidelijkheid en onzekerheid waardoor het *willen* en het *moeten* steunen van het nieuwe werkplan belemmerd worden. Hier zal in de volgende paragraaf dieper op worden ingegaan.



Figuur 4: Verbanden tussen de *kunnen*, *willen* en *moeten* aspecten en de veranderingsbereidheid

7.2. *Het kunnen steunen van het nieuwe werkplan (2011)*

De lage mate van bereidheid vanuit de medewerkers van Zorginstelling X tot het steunen van het nieuwe werkplan wordt grotendeels veroorzaakt doordat zij deze in onvoldoende mate *kunnen* steunen. Sterker nog, wanneer het *kunnen* steunen toeneemt, zullen het *willen* en het *moeten* steunen volgen. Het *kunnen* steunen wordt belemmerd door de beperkte controle die de medewerkers ervaren over het nieuwe werkplan. De lage mate van controle wordt gevormd door een tekort aan zelfcontrole, externe controle en procescontrole, en door de grote complexiteit van het nieuwe werkplan.

Om te beginnen blijkt uit de analyse dat de grote complexiteit van het nieuwe werkplan, en de beperkte zelfcontrole die de medewerkers ervaren, een negatieve invloed hebben op de bereidheid van de medewerkers tot het steunen ervan. Veel medewerkers vinden het nieuwe werkplan erg grootschalig en hebben moeite om ermee aan de slag te gaan. Het is namelijk erg onwennig om aan een werkplan te werken dat vrijwel alle aspecten van de dienstverlening zal pogen te veranderen, en daarbij uitgaat van de inzet van alle medewerkers binnen de organisatie. Daarnaast moeten de medewerkers wennen aan het idee dat zij een centrale rol spelen bij het ontwerpen en het implementeren van een nieuw werkplan. Dit management verwacht – anders dan haar voorgangers - meer van de medewerkers dan enkel het volgen van instructies. De medewerkers moeten actief participeren en verantwoordelijkheden op zich nemen. Ten slotte vraagt de samenwerking met het management, de teamleiders en de andere woningen de nodige gewenning en aanpassing van de medewerkers. Dit samenwerkingsverband wordt daarnaast belemmerd door de heersende ‘eilandjescultuur’ waarbij de woningen nauwelijks met elkaar communiceren. Deze verdeeldheid wordt met name veroorzaakt door een tekort aan personeel en tijd, en de gevestigde denk- en werkwijzen binnen de woningen. Hele teams verliezen zich in de ‘dagelijkse sleur’ van hun woning en hebben nauwelijks besef van de buitenwereld.

Uit de analyse blijkt bovendien dat het tekort aan procescontrole en externe controle een negatieve invloed heeft op de bereidheid van de medewerkers tot het steunen van het nieuwe werkplan. Allereerst spreken vrijwel alle participanten over een tekort aan middelen als tijd, personeel en financiën waardoor het moeilijk wordt voor hen om aandacht te hebben voor het nieuwe werkplan. Daarnaast ontbreekt het aan een toegankelijke informatiebron waarmee de ontwikkelingen van het nieuwe werkplan zichtbaar zijn, en wordt zowel tussen als binnen de woningen te weinig over het nieuwe werkplan gecommuniceerd. Hierdoor lijkt het alsof niemand met het nieuwe werkplan bezig is en er geen vorderingen worden gemaakt. Er is dan ook weinig sprake van een proces dat gaande is, ‘het nieuwe werkplan leeft niet’. Verschillende participanten spreken van ‘vrijblijvendheid’, de medewerkers worden volgens hen onvoldoende door het management en de teamleiders gepusht en kiezen er vervolgens voor om zich afwachtend op te stellen.

7.3. Het *willen* en het *moeten* steunen van het nieuwe werkplan (2011)

Het niet *kunnen* steunen van het nieuwe werkplan belemmert in feite het *willen* en het *moeten* steunen ervan. Allereerst wordt het *willen* steunen, gevormd door de emoties en de verwachtingen van de medewerkers, beperkt door een tekort aan controle over het nieuwe werkplan. De motivatie en betrokkenheid die bij de medewerkers ontstonden tijdens de ontwerpfase van het nieuwe werkplan worden als het ware overschaduwd door de onduidelijkheid van de uitvoeringsfase. De complexiteit van het nieuwe werkplan, de schaarse middelen, en het gemis van een helder en doelgericht proces maken het moeilijk voor de medewerkers om gemotiveerd en betrokken te blijven. Daarnaast vinden zij het moeilijk om concrete verwachtingen te hebben wanneer er nog zo weinig bereikt is en er onduidelijkheid bestaat over de ontwikkeling van het nieuwe werkplan. Door het gemis van verwachtingen grijpen veel medewerkers terug naar hun ervaringen met voorgaande – vaak teleurstellende – werkplannen en vrezen voor toekomstige teleurstellingen.

De heersende onduidelijkheid en onzekerheid zorgen er tevens voor dat de medewerkers het nieuwe werkplan in een onvoldoende mate *moeten* steunen. Het *moeten* steunen, oftewel de dominante houding ten aanzien van het nieuwe werkplan, kan worden getypeerd als terughoudend en sceptisch. Het merendeel van de medewerkers staat achter verandering en wil graag meewerken aan het verbeteren van de dienstverlening, maar is nog niet bereid zich voor het nieuwe werkplan in te zetten. Voor meer bereidheid tot het steunen van het nieuwe werkplan vragen zij duidelijkheid over wat het nieuwe werkplan concreet van plan is, hoe dat gerealiseerd moet worden en wat rol daarbij is.

8. Aanbevelingen

Het nieuwe werkplan is nog erg jong maar toont erg veel potentie. Ondanks de negatief getinte conclusie en de beperkte steun vanuit de medewerkers voor het nieuwe werkplan, is er genoeg om positief over te zijn. De medewerkers, maar ook de teamleiders en het management, willen de cliënten het beste zorg bieden en zijn het erover eens dat het nieuwe werkplan hen daarbij kan helpen. Om dit werkplan te doen slagen zal echter een aantal zaken moeten veranderen. Het belangrijkste hierbij is het geven van meer controle aan de medewerkers; hen het idee geven dat zij daadwerkelijk *kunnen* veranderen. Wanneer het *kunnen* steunen gerealiseerd is, zullen het *willen* en het *moeten* steunen vanzelf volgen. Door middel van de volgende punten zouden medewerkers meer controle over het nieuwe werkplan kunnen ervaren:

➤ Zorg voor duidelijkheid omtrent het nieuwe werkplan:

- Creëer duidelijkheid over de rol van de medewerkers bij de uitvoering van het nieuwe werkplan; maak duidelijk wat er van hen verwacht wordt, over welke middelen zij beschikken en waar de grenzen liggen van wat zij wel en niet mogen.
- Concretiseer de doelstellingen van het nieuwe werkplan: deel deze in concrete taken en verantwoordelijkheden zodat medewerkers deze makkelijker op zich durven te nemen.
- Zorg voor een centrale informatiebron waarmee de medewerkers regelmatig op de hoogte worden gesteld van de voortgang en het tempo van het nieuwe werkplan.
- Zorg voor een helder en doelgericht proces: ontwerp bijvoorbeeld een tijdspad met verschillende fases en geef aan wanneer de concrete taken of stappen voltooid moeten zijn.
- Geef de teamleiders meer duidelijkheid over hun rol in de toekomst.

➤ Zorg dat het nieuwe werkplan leeft en blijft leven:

- Zorg dat het nieuwe werkplan regelmatig besproken wordt binnen de woningen, bijvoorbeeld tijdens teamvergaderingen. De afgevaardigden en de teamleiders zouden hierin het initiatief kunnen nemen.
- Oefen positieve druk uit op de medewerkers: dwing hen niet om te participeren maar betrek hen door bijvoorbeeld in samenwerking met hen de doelstellingen te verdelen. Medewerkers hebben een verantwoordelijkheidsgevoel nodig om uit hun dagelijkse structuur te stappen.
- Geef medewerkers vertrouwen; stimuleer hen om verantwoordelijkheden op zich te nemen, risico's te nemen en te experimenteren met mogelijke oplossingen.

- Toon waardering voor inzet: medewerkers hebben zich in het verleden ingezet en er weinig voor terug gekregen, dat moet bij dit werkplan anders.
 - Zorgt voor quick wins: enkele snelle verbeteringen die door het nieuwe werkplan zijn gerealiseerd kunnen motiverend zijn. Medewerkers moeten het idee krijgen dat zij zich niet voor niets inzetten. Dit geeft hen tevens reden om meer te verwachten.
- Zorg voor eenheid en samenwerking:
- Leer de medewerkers aan om de 'dagelijkse sleur' te doorbreken door slimmer om te gaan met middelen als tijd en personeel en beter te plannen; hierdoor zullen zij meer oog hebben voor hun omgeving en de andere woningen.
 - Help de medewerkers met het organiseren van samenwerkingsverbanden met andere woningen. Verbind bijvoorbeeld enkele woningen met een doelstelling.
 - Breng het management en de medewerkers dichter bij elkaar: een manager die eens in de zoveel tijd langs komt voor een praatje of om even komt mee helpen op de werkvloer kan veel voor een medewerker betekenen. Daarnaast kunnen medewerkers uitgenodigd worden bij het management op kantoor, zo wordt de drempel voor de medewerkers kleiner om bij het management aan te kloppen als dat nodig is.
- Overige punten:
- Van zowel de medewerkers als de teamleiders wordt verwacht dat zij tijd nemen om aan het nieuwe werkplan te werken, help hen met het maken van tijd. Neem bijvoorbeeld bepaalde administratieve taken van hen af of optimaliseer – in samenwerking met hen – de werkroosters.
 - De teamleiders beschikken doorgaans over veel kennis en ervaring en staan dicht bij de medewerkers en worden door hen vertrouwd. Maak gebruik van hen bij zowel het concretiseren van de doelstellingen, het verduidelijken van de rol van de medewerkers en het opzetten van samenwerkingsverbanden.
 - Leg de link tussen dit werkplan en de voorgaande, vaak mislukte werkplannen: teleurstellende ervaringen uit het verleden demotiveren medewerkers om zich voor dit werkplan in te zetten. Laat daarom zien dat dit werkplan kennis heeft van de fouten die in het verleden zijn gemaakt en daadwerkelijk anders is.
 - Vertaal de meerwaarde van het nieuwe werkplan naar verbeteringen aan het dagelijkse functioneren van de medewerkers, verbeteringen die op kort termijn gerealiseerd kunnen worden.

9. Reflectie

In dit hoofdstuk zal worden teruggeblikt op de gebruikte theorie en de methodologische keuzes van dit onderzoek. Daarnaast wordt een aantal persoonlijke keuzes van de onderzoeker besproken.

9.1. Theoretische reflectie

Bij dit onderzoek is uitgegaan van het DINAMO-model (Metselaar, 1997) waarbij veranderingsbereidheid wordt gevormd door het *willen*, *moeten* en *kunnen* veranderen. Dit model leek op voorhand – tijdens de literatuurstudie – erg geschikt voor dit onderzoek. Het is namelijk een erg veelzijdig model in de zin dat het naast de veranderingsbereidheid ook inzicht geeft in de motivatie en de betrokkenheid van de onderzochten. Tijdens het empirisch onderzoek bleek echter dat het DINAMO-model te ver gevorderd was voor het nieuwe werkplan van Zorginstelling X. Dit werkplan was toen nog geen zes maanden oud en de participanten hadden er nog weinig ervaring mee. Het is daardoor enigszins logisch dat de participanten het één en ander van het nieuwe werkplan nog onduidelijk vinden. Desalniettemin heeft het DINAMO-model tot duidelijke conclusies en aanbevelingen geleid. Bovendien is het DINAMO-model uitermate geschikt voor een eventueel vervolgonderzoek met betrekking tot hetzelfde werkplan. De medewerkers zullen dan al enigszins bekend zijn met zowel het DINAMO-model als het nieuwe werkplan waardoor het onderzoek tot betere conclusies zou kunnen leiden.

9.2. Methodologische en persoonlijke reflectie

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethode, namelijk het diepte interview. Deze keuze werd in samenspraak met het management gemaakt in verband met de behoefte aan zowel beschrijving als verklaring; het management wilde niet alleen weten wat er aan de hand was maar ook waarom dat zo is. Op voorhand was het niet zeker of het DINAMO-model goed tot haar recht zou komen in de vorm van diepte interviews, het is namelijk ontworpen voor kwantitatief onderzoek. Tijdens de interviews was het ook merkbaar moeilijk om het gehele model, met haar drie aspecten – het *kunnen*, *moeten*, en *willen* – volledig te behandelen. Dit had met name te maken met de drukke diensten van de participanten, welke uitgingen van een gesprek van dertig minuten, wat dikwijls twintig minuten uitliep. Naderhand was het verstandiger geweest om uit te gaan van zestig minuten gesprekken. Daarnaast had het DINAMO-model minder nadrukkelijk de interviews moeten leiden. Het stond namelijk regelmatig in de weg van diepgang doordat bepaalde antwoorden gedwongen moesten worden afgekapt om ook de overige aspecten van het model te kunnen bespreken.

Referenties

- Ajzen, I. (1991) *The Theory of Planned Behaviour*. Organizational Behaviour and Human Decision Processes, Vol. 50, pp. 179-211.
- Allen, N.J., Meyer, J.P. (1990) *The Measurement and the Antecedent of Affective, Continuance and Normative commitment to the organization*. Journal of Occupational Psychology, Vol. 63, No. 1, pp. 1-18.
- Armenakis, A.A., Bernerth, J.B., Pitts, J.P., Walker, J.H. (2007) *Organizational Change Recipients' Beliefs Scale: Development of an Assessment Instrument*. The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 43, No. 4, pp. 481-505.
- Bandura, A. (1986) *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bennis, W.G. (1987) *The planning of change*. New York: Holt, Rinehart en Winstron.
- Boeije, H. (2005) *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen*. Boom onderwijs: Den Haag.
- Boonstra, J.J. (1992) *Integrale organisatieontwikkeling: vormgeven aan fundamentele veranderingsprocessen in organisaties*. Utrecht: Lemma.
- Caluwé, L. de, Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen: Een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer.
- Cardwell, R. (2005) *Things fall apart? Discourses on agency and change in organizations*. Human Relations, 58, pp. 83-114.
- Chin, R., Benne, K.D., (1976) *General strategies for effecting changes in human systems*. New York: Holt, Rhinehart en Winston
- Coch, L., French, J.R.P., Jr. (1948) *Overcoming resistance to change*. Human Relations, Vol. 1, pp. 512-532.

Deci, E.L. (1975) *Intrinsic motivation*. New York: Plenum Publishing Co.

Fedor, D.B., Caldwell, S., Herold, D.M. (2006) *The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation*. *Personnel Psychology*, Vol. 59, No. 1, pp. 1-29.

't Hart, H., Boeije, H., Hox, J. (2005). *Onderzoeksmethoden*. Boom onderwijs: Den Haag.

Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1980) *Work design in organizational context*. Research in organizational behavior, Vol. 2, Greenwich, CT: JAI Press.

Huy, Q.N. (2001) *Time, temporal capability and planned change*. *Academy of management Review*, 26, pp. 601-623.

Levy, A. & Merry, U. (1986) *Organizational transformation: Approaches, strategies, theories*. New York: Praeger.

Lippitt, R., Watson, J., Westley, B., (1958) *The dynamics of planned change*. New York: Harcourt, Brace & Company.

Marx, E. (1989) *Vier veranderkundige benaderingen*. Ongepubliceerde notities.

Metselaar, E.E. (1997) *Assessing the willingness to change, construction and validation of the DINAMO*. Aalsmeer: VU-huisdrukkerij.

Pinder, C.C., (1998) *Work Motivation in Organizational Behavior*. N.J.: Prentice-Hall.

Porter, L.W., Lawler, E.E. (1968) *Managerial attitudes and performance*. Homewood. IL: Dorsey Press.

Ryan, B., Gross, N. (1943) *The Diffusion of Hybrid Seed Corn in Two Iowa Communities*. *Rural Sociology* 8 (March): 15.

Vroom, V. (1964) *Work and motivation*. New York, New York: Wiley.

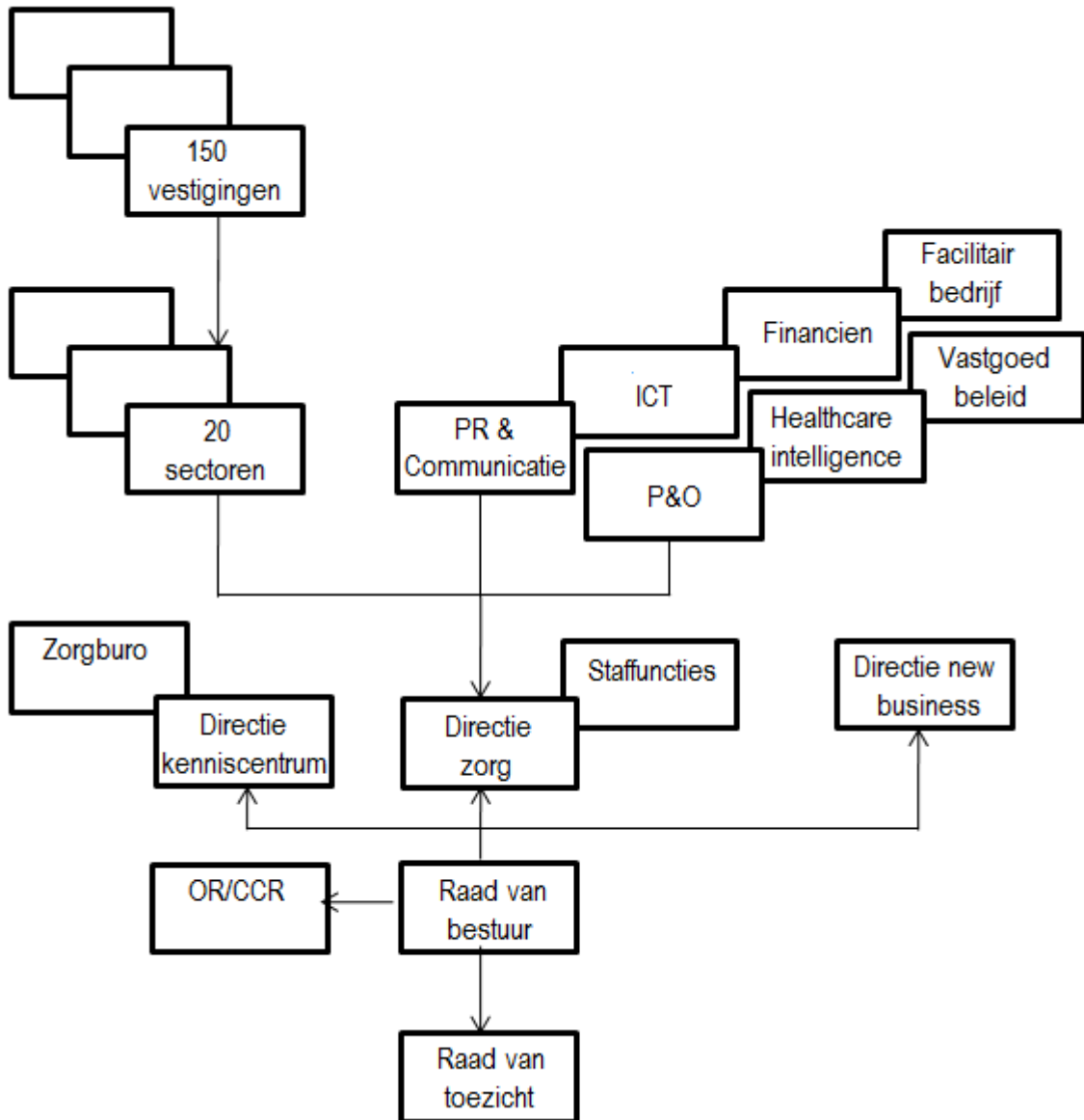
Zee, H. van der, (1995) *De vijf denkparadigma's binnen het opleidings- en ontwikkelingsveld*. M&O, 2, pp. 107-134.

Zorginstelling X; Werkplan management, (2011) *Werkplan 2011 concept; Zo gaan we het doen op Zorginstelling X*.

Zorgorganisatie Y; De raad van bestuur, (2010) *Jaarverslag 2010 Zorgorganisatie Y*.

Bijlage

1. Organogram van de Zorgorganisatie Y



2. Topiclijst (Ronde 1) – 7 februari 2011

Introductie:

- naam, opleiding, bacheloronderzoek: de mate waarin de medewerkers het nieuwe werkplan steunen
- om aanbevelingen te doen waarmee het nieuwe werkplan beter kan worden aangepast aan jullie behoeften
- open interviews (gespreksvorm) met behulp van een recorder omdat ik geen notulist heb
- anonimiteit: gegevens worden allereerst naar u gestuurd ter controle en daarna anoniem verwerkt

1. kunt je wat vertellen over jouw functie binnen Zorginstelling X en binnen het nieuwe werkplan?

- hoe bevalt het?

2. heb je al eens eerder gewerkt aan soortgelijke projecten, nieuwe werkplannen etc.? (5)

→ oké dus veel/weinig kennis hierover..

3. wat voor indruk heb je bij dit project? (2)

→ *positief, vertrouwd, uitdagend of juist het tegenovergestelde?*

4. hoe denk je dat de andere medewerkers dit alles ervaren? (4)

- houding: sturing, doelstellingen, werkwijze
 - sfeer: gedreven/gemotiveerd of cynisch en gedemotiveerd
- hangt er iets van "dit is nodig, dit moet doorgezet worden!" → waar merk je dat aan?

5. hoe staan het management in het nieuwe werkplan? (4)

- houding: positief/negatief, actief of passief, maken hun woorden waar, motiveren én stimuleren
- zou jij dat anders willen zien, en hoe dan?

6. Wat vind jij van de: (7)

- sturing: communicatie, de beloftes en de daden, motiverend
- werkwijze: doelgericht, duidelijke fases, volgbaar, samenwerking?
- doelstellingen: helder, realistisch

7. hoe zie jij jouw eigen inbreng in het nieuwe werkplan? (6,7)

- voldoende ruimte voor: meedenken en meepraten, eigen initiatief nemen, iets voor elkaar krijgen
- voldoende steun: *tijd, informatie, geld, mankracht (hulp), gunstige periode*

8. wat voor invloed verwacht je van het nieuwe werkplan voor Zorginstelling X als geheel? (3,8)

- grootte van impact: grote of kleine veranderingen, veel omvattend of enkele onderdelen
 - de zorgverlening: voldoen aan de wensen en behoeften van de cliënten
 - organisatiecultuur: (bottom-up initiatief, besluitvorming en uitvoering)
 - communicatie: kortere/efficiëntere stromen
 - samenwerking: van eiland naar netwerk, van elkaar leren
- wordt Zorginstelling X een betere werkgever en zorgverlener?

9. wat verwacht je dat door dit werkplan zal veranderen aan je eigen werk en functioneren? (1)

- taken/verantwoordelijkheden: hoeveelheid, uitvoerbaarheid, kwaliteit
- zelfontwikkeling: voldoening die je uit je werk haalt, doorgroei mogelijkheden, band met collega's

- en ter afsluiting:

10. In hoeverre ben jij bereid je in te zetten voor het nieuwe werkplan? (9)

- jezelf ervoor inzetten: tijd vrij maken, initiatief tonen, anderen helpen
- collega's motiveren om hetzelfde te doen
- te allen tijde corrigerend bezig zijn: een open en kritische houding

Dit was het dan. Nogmaals heel erg bedankt voor je tijd.

Uitschrijven interview en opsturen, dan kunt u aangeven of u overal mee eens bent.

3. Topiclijst (Ronde 2 en 3)

Introductie:

- naam, opleiding, bacheloronderzoek: de mate waarin de medewerkers het nieuwe werkplan steunen
- om aanbevelingen te doen waarmee het werkplan beter kan worden aangepast aan jullie behoeften
- open interviews (gespreksvorm) met behulp van een recorder omdat ik geen notulist heb
- anonimiteit: gegevens worden allereerst naar u gestuurd ter controle en daarna anoniem verwerkt

1. kunt je wat vertellen over jouw functie binnen Zorginstelling X?

- hoe bevalt het?

Ervaringen/kennis

2. ervaring met soortgelijke projecten? (5)

- kennis (opleiding/cursus etc.)?

Gevoelens/gedachten

3. wat voor indruk heb je bij dit project? (2)

- positief/negatief?
- bekend/onbekend?
- vertrouwd/bedreigend?
- uitdagend/demotiverend?

4. wat voor indruk heb je van de andere betrokkenen, hoe zij het project zien? (4)

- houding: bijeenkomst medewerkers, andere medewerkers
- sfeer: bij de bijeenkomst, binnen Zorginstelling X
- gevoel van noodzaak?
- hangt er cynisme?
- waar merk je dat aan?
- hoe komt dat denk je?

5. hoe staan het management in het werkplan? (4)

- wat voor ervaringen heb je met het huidige management?
- houding: positief/negatief, actief of passief, etc.
- zou jij dat anders willen zien, en hoe dan?

Inhoudelijk/procesmatig

6. Wat vind jij van: (7)

- Inhoud werkplan; herkenbaar? mis je iets?
- doelstellingen: haalbaar? realistisch?
- werkwijze: helder? gefaseerd? volgbaar?
- sturing: communicatie? informatiestroom?
- samenwerking: vergadering, locatie, Zorginstelling X?
- samenhang: werkplan, bijeenkomsten etc.
- algemene perceptie op dit alles?
- wat kan er beter aan het proces?

7. wat vind je van: (6,7)

- de ruimte die er is om: mee te denken en praten, eigen initiatief te tonen, iets voor elkaar krijgen?
- de beschikbare middelen zoals: tijd? Geld? Mankracht? gunstige periode?
- Nog onbekend → wensen, verwachtingen, huidige situatie

8. wat voor beeld heb je van de impact dat het werkplan zal hebben op Zorginstelling X? (3,5,8)

- overzichtelijk, voorspelbaar?
- grootschalige, kleinschalige?
- aangenaam idee?
- grootte van impact: grote of kleine veranderingen, veel omvattend of enkele onderdelen
- dienstverlening: beter voldoen aan de wensen en behoeften van de cliënten
- organisatiecultuur: bottom-up initiatief, besluitvorming en uitvoering
- communicatie: kortere/efficiëntere stromen
- samenwerking: van eiland naar netwerk, van elkaar leren
- hoe denk je dat anderen over dit alles denken?
- wordt Zorginstelling X een betere werkgever en zorgverlener?

9. wat verwacht je dat door dit werkplan zal veranderen aan je eigen werk en functioneren? (1)

- taken/verantwoordelijkheden: werkdruk, uitvoerbaarheid, kwaliteit, feedback, betrokkenheid
- zelfontwikkeling: voldoening die je uit je werk haalt, doorgroei mogelijkheden, band met collega's

Verwachtingen: wanneer nog onbekend → wensen, verwachtingen, huidige situatie

Bereidheid

10. in hoeverre ben jij bereid je in te zetten voor het werkplan? (9)

- jezelf ervoor inzetten: tijd vrij maken, initiatief tonen, anderen helpen
- collega's motiveren om hetzelfde te doen
- te allen tijde corrigerend bezig zijn: een open en kritische houding

11. persoonlijke wens?

iets willen veranderen of behouden als het aan jou lag?

Dit was het dan. Nogmaals heel erg bedankt voor je tijd.

Uitschrijven interview en opsturen, dan kunt u aangeven of u overal mee eens bent.

4. Codeboom (MaxQDA)

Code System		588
Willen		0
Gevolgen werk		43
Meerwaarde organisatie		59
Emoties		67
Moeten		1
Houding collega's		87
Houding teamleiders en managers		34
Kunnen		0
Zelfcontrole		37
Externe controle		78
Proces controle		110
Complexiteit		44
Persoonlijke wens		14
Bereidheid		14