

Ruimte voor eigenaarschap



"No one cares like you when you own it.

But, the more you own the less they own" (Dan Rockwell)

Een onderzoek naar het nemen van eigenaarschap bij medewerkers van regio Noordwijkerduin Zorg

<i>Organisatie:</i>	<i>Zorggroep's Heeren Loo</i>
<i>Opdrachtgever:</i>	<i>Regiodirecteur Joop Hol</i>
<i>Organisatiebegeleider:</i>	<i>Cecilia Maubach</i>
<i>Student:</i>	<i>Monique de Haas</i>
<i>Studentnummer:</i>	<i>1057206</i>
<i>Studiebegeleiders:</i>	<i>Gise Straatsma en Annet Faber</i>
<i>Module:</i>	<i>MZ 84 Integrale beroepsopdracht: afstuderen</i>
<i>Datum:</i>	<i>23 mei 2013</i>

Managementsamenvatting

In het onderzoek dat voor u ligt, wordt onderzocht welke belemmeringen medewerkers van de regio Noordwijkerduin Zorg ervaren bij het nemen van eigenaarschap binnen hun functie. Onder eigenaarschap verstaat dit onderzoek: het voelen en nemen van verantwoordelijkheid voor persoonlijke doelen en voor regiodoelen. In een omgeving waar regelruimte aanwezig is met duidelijke taken zodat medewerkers weten over welke bevoegdheden en verantwoordelijkheden zij kunnen beschikken. Van medewerkers wordt verwacht dat zij positief kritisch zijn, met ideeën komen en meegaan in veranderingen en zelf veranderingen kunnen en durven aanbrengen. Daarbij hoort de volgende vraagstelling:

'Welke belemmeringen ervaren de medewerkers van regio Noordwijkerduin Zorg in de huidige organisatiecultuur en in de stijl van leidinggevende van het management bij nemen van eigenaarschap?'

Het onderzoek heeft als doel: inzichtelijk maken welke belemmeringen medewerkers van RNZ (Regio Noordwijkerduin Zorg) ervaren binnen de organisatiecultuur en de leiderschapsstijl van het management bij het nemen van eigenaarschap.

Het is een kwalitatief onderzoek met een interpretatief karakter waarbij ervan uitgegaan wordt dat de onderzoeker zich heeft ingeleefd in de betrokken medewerkers van dit onderzoek. Door middel van interviews en een focusgroep zijn de resultaten tot stand gekomen.

De resultaten laten zien dat de geïnterviewden een andere invulling geven aan het begrip eigenaarschap dan de begripsomschrijving binnen dit onderzoek. Eigenaarschap nemen vindt door de geïnterviewden grotendeels plaats binnen de eigen locatie, terwijl het onderzoek uit gaat van locatie overstijgend functioneren van medewerkers van RNZ. Een oorzaak hiervoor zou kunnen zijn dat er een sterke interne gerichtheid van de organisatiecultuur aanwezig is. Wanneer dit cultuurtype de overhand krijgt, kan volgens Quinn & Cameron (1988) dit een symptoom zijn van de familiecultuur die belemmeringen kan veroorzaken in het nemen van eigenaarschap. Opvallend is dat geïnterviewden minimale kaders ervaren van uit het management en dat regiodoelen bij het merendeel van de geïnterviewden niet bekend zijn.

De resultaten uit het onderzoek hebben geleid tot enkele aanbevelingen die het management van de regio Noordwijkerduin Zorg eerst moet realiseren om tot de juiste randvoorwaarden te komen voordat medewerkers volledig eigenaarschap kunnen nemen.

Hierbij is het noodzakelijk de aanwezige sterk intern gerichte organisatiecultuur te doorbreken en een eenduidige gewenste leiderschapsstijl van het management te ontwikkelen.

Als laatste aanbeveling, maar zeker niet de minst belangrijke, is geadviseerd om vervolgonderzoek te doen onder een grotere groep medewerkers, die dan zou moeten plaatsvinden binnen de gehele organisatie Zorggroep 's Heeren Loo. Met als doel meer waardevolle informatie te krijgen over het nemen van eigenaarschap bij medewerkers binnen heel Zorggroep 's Heeren Loo. Hierdoor kunnen de resultaten van dit onderzoek op een nog bredere schaal gedragen worden en kunnen ze een hulpmiddel zijn bij het ontwikkelen van nieuw tactisch personeelsbeleid.

Monique de Haas

23 mei 2013

Noordwijk

Management summary

In the paper that is lying in front of you, is studied which barriers employees of the region Noordwijkerduin Zorg experience when it comes to taking ownership within their role in the company. With ownership this research means: the feeling and taking of responsibility for personal goals and regional goals. In an environment where space is usually present with clear tasks so employees know what powers and responsibilities they may have. Employees are expected to be positively critical, to come up with ideas, to be open to changes and dare to make changes themselves.

This poses the following question:

'Which barriers do the employees of the region Noordwijkerduin Zorg experience in the current organizational culture and in the style of leadership of the management when it comes to taking ownership?'

The research aims to: provide insight into which obstacles employees of region Noordwijkerduin Zorg (from here on referred to as RNZ) experience within the current organizational culture and style of leadership of the management when it comes to taking ownership.

It is a qualitative study with an interpretative nature where it is assumed that the researcher has empathized with the employees involved in the study. The results have been gathered by means of interviews and a focus group.

The results show that the employees that have been interviewed have given a different interpretation to the definition of ownership then the one given in this research. The employees that have been interviewed take ownership of their role in the company mainly on the location they work at, while the research expects location transcendent functioning by the employees of RNZ as well. One reason for this could be the presence of a strong internal focus of the organizational culture. When this type of culture takes the upper hand, it can be a symptom of the family culture that may create barriers and obstacles in taking ownership, according to Quinn & Cameron (1988). It is interesting to hear that the employees that have been interviewed experience minimal rules and framework from the management and the regional goals are unknown to most of the employees that were interviewed.

The results of the research have led to some recommendations that the management of the region Noordwijkerduin Zorg must achieve first in order to create the right conditions before employees can take complete ownership of their role in the company.

In this it is important and necessary to break through the strong internal focus of the organizational culture and to develop a desired and unambiguous style of leadership of the management.

As the last recommendation, but far from the least important, it is been advised to do a follow up research, which involves a larger group of employees, which would take place throughout the entire organization Zorggroep 's Heeren Loo. With the aim to gather more valuable information about employees taking ownership within their role throughout Zorggroep 's Heeren Loo. Due to this the results of this research will be covering a broader scale and they can be used as a tool in developing a new tactical personnel policy.

Monique de Haas

23 mei 2013

Noordwijk

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	2
Management summary	3
Voorwoord	7
Inleiding	8
Leeswijzer	8
Hoofdstuk 1 Context van het onderzoek	9
1.1. Zorggroep's Heeren Loo	9
1.2. Maatschappelijke context	9
1.3. Aanleiding van het onderzoek	10
1.3.1. Relevantie voor de opdrachtgever (regiodirecteur van RNZ)	10
1.3.2. Relevantie voor de onderzoeker	10
Hoofdstuk 2 Probleemanalyse	12
2.1. Probleemverkenning	12
2.1.1. Het 7-S model volgens McKinsey	12
2.1.2. Organisatiecultuur volgens het Ui-model van Hofstede	16
2.2. Aanwezige organisatiecultuur en gewenste organisatiecultuur	17
Hoofdstuk 3 Voorlopige vraagstelling	19
3.1. Probleemstelling	19
3.2. Doelstelling van het onderzoek	19
3.3. Voorlopige centrale vraagstelling	19
Hoofdstuk 4 Literatuurstudie	21
4.1. Operationaliseren van begrippen	21
4.1.1. Organisatiecultuur	21
4.1.2. Leiderschapsstijl	21
4.1.3. Belemmering	21
4.1.4. Eigenaarschap	22
4.2. Organisatiecultuur	23
4.3. Leiderschapsstijl	26
4.3. Conceptueel model	29
4.4. Definitieve centrale vraagstelling	30
4.5. Deelvragen	30
Hoofdstuk 5 Opzet van het onderzoek	31
5.1. Onderzoekseenheden en steekproef	31
5.2. Onderzoeksmethode	31
5.3. Onderzoeksstrategie	32
5.4. Kwalitatief onderzoek	32
5.5. Validiteit en betrouwbaarheid	33
5.5.1. Validiteit	33
5.5.2. Betrouwbaarheid	33
5.6. Praktische bruikbaarheid	33
5.7. Data-analyse	34

5.8. Semigestructureerde interviews en focusgroep	34
5.8.1. Pilot semigestructureerd interview	35
5.9. Verantwoording praktijkonderzoek	35
5.9.1. Rol van de onderzoeker	36
Hoofdstuk 6 Resultaten	37
6.1. Topic eigenaarschap	37
6.2. Topic organisatiecultuur	38
6.2.1. Interne gerichtheid	38
6.2.2. Standaardiseren en formaliseren	38
6.2.5. Duidelijke doelen hebben	38
6.3. Topic stijl van leidinggeven.....	39
6.3.1. Regelruimte	39
6.3.2. Duidelijke kaders.....	39
6.3.3. Inspraak hebben/besluitvorming.....	39
6.3.4. Vertrouwen	39
6.3.5. Ontwikkelen.....	39
Hoofdstuk 7 Conclusies en aanbevelingen	41
7.1. Deelvraag 1	41
7.2. Deelvraag 2	41
7.3. Deelvraag 3	42
7.4. Deelvraag 4	42
7.5. Deelvraag 5	42
7.6. Eindconclusie.....	43
7.7. Aanbevelingen	43
Hoofdstuk 8 Rol van de onderzoeker	45
Bibliografie	46
Bijlage 1 Op weg naar resultaten.....	50
Bijlage 2 Immateriële armoede	51
Bijlage 3 Immateriële armoede (gedrag/voorbeeld)	52
Bijlage 4 Kaderbrief 2012 Zorggroep's Heeren Loo.....	53
Bijlage 5 Organogram Zorggroep's Heeren Loo.....	55
Bijlage 6 Op Expeditie.....	56
Bijlage 7 Leeftijd en functiecategorie regio Noordwijkerduin Zorg	57
Bijlage 8 Groot in kleinschaligheid.....	58
Bijlage 9 Op eigen benen P. Koren	59
Bijlage 10 Vragenlijst MPPers online OCAI test	60
Bijlage 11 Uitkomst MPPers OCAI-test	62
Bijlage 12 Brief medezeggenschapsraad.....	63
Bijlage 13 Brief MPPers.....	64
Bijlage 14 Uitnodiging medewerkers interview.....	66
Bijlage 15 Brief medewerkers focusgroep	68
Bijlage 16 Vragenlijst semigestructureerd interview	70

Bijlage 17 Topiclijst Focusgroep.....	73
Bijlage 18 Resultaten van het onderzoek.....	74
Topic eigenaarschap.....	74
Topic organisatiecultuur.....	74
Interne gerichtheid	74
Standaardiseren en formaliseren.....	74
Verantwoordelijkheid	74
Communicatie.....	75
Duidelijke doelen hebben	75
Topic stijl van leidinggeven	75
Regelruimte	75
Duidelijke kaders.....	75
Inspraak hebben / besluitvorming.....	76
Vertrouwen	76
Ontwikkelen.....	76
Bijlage 19 Tijdsplanning onderzoek.....	77

Voorwoord

Met deze afstudeeropdracht rond ik een zeer intensief proces af. Een intensieve studie naast een hectische fulltime baan is zeker niet gemakkelijk geweest. Het heeft echter bijgedragen aan een inspirerende ontwikkeling van mezelf. Grote invloed heeft het gehad op mijn kijk op mijn levensvisie en mijn werk als leidinggevende.

Wat ben ik trots op mezelf!

Het zijn turbulente tijden binnen de organisatie Zorggroep 's Heeren Loo. De snelle ontwikkelingen binnen de organisatie vragen flexibiliteit van alle medewerkers. Tijdens mijn onderzoek heeft de volgende vraag mij constant beziggehouden: *'In hoeverre ontnemt de organisatie medewerkers hun eigenaarschap?'* Door de komst van het Shared Service Centre en het vergroten van de span of control van leidinggevend en directeurs is de organisatie de *feeling* met het primaire proces kwijtgeraakt. Zorggroep 's Heeren Loo heeft de term 'nabijheid' in haar strategisch beleid opgenomen. Hoe kan er nabijheid worden gecreëerd als het management en de ondersteunende diensten van de organisatie steeds meer op afstand komen te staan? Medewerkers hebben houvast en duidelijke kaders nodig om eigenaarschap te kunnen nemen.

Vanaf het moment dat ik de opdracht kreeg onderzoek te doen naar eigenaarschap onder medewerkers van de regio Noordwijkerduin Zorg raakte ik in de ban van dit 'eigenaardige' fenomeen. Juist omdat ik zo in de ban raakte van dit fenomeen verloor ik mezelf met grote regelmaat op allerlei zijpaden van dit onderzoek waardoor met diezelfde grote regelmaat de wanhoop nabij was. Mijn focus op het eindresultaat en soms alleen al de einddatum trokken mij door die momenten heen.

Deze studie had ik niet kunnen voltooien als mijn gezin niet in mij had geloofd. Veel werk in huis heeft mijn lief mij uit handen genomen om mij de gelegenheid te geven mijn vleugels uit te slaan. Hij wist mij telkens weer te motiveren vooral door te blijven gaan en dit moeilijke traject af te ronden. Als sparringpartner waardoor ik beter leerde focussen was hij geweldig. Ook het telkens weer opnieuw lezen van mijn teksten was hem nooit te veel.

Mijn zoon heeft het afgelopen jaar zijn moeder gedeeld met een laptop en een overvolle agenda. Niet één keer heeft hij daar een onvertogen woord over laten vallen. Mijn soms humeurige stemming maakte mij niet altijd tot de meest ideale moeder. Wel een moeder die weet dat haar zoon trots op haar is!

In mijn dankwoord wil ik nog een aantal mensen speciaal bedanken, met name Cecilia Maubach, mijn organisatiebegeleidster. Haar gedrevenheid en wijsheid hebben mij veel waardevolle inzichten gegeven. De feedback was altijd opbouwend, recht door zee en treffend. Ik ben dankbaar dat ik zo veel van haar heb mogen leren.

Mijn opdrachtgever Joop Hol bedank ik voor de inspirerende opdracht die hij aan mij toevertrouwde. Altijd heb ik het gevoel gehad dat hij in mij geloofde!

Ik bedank mijn studiebegeleiders voor de goede adviezen en het meedenken.

Ook bedank ik Romy Wilten voor haar inzet tijdens de uitwerking van de interviews, en haar betrokkenheid bij dit onderzoek. Taal technisch is dit document helemaal gecontroleerd door Riekje van Leeuwen, mijn dank is groot! En als laatste gaat mijn dank en waardering uit naar de medewerkers en collega's die met groot enthousiasme hebben deelgenomen aan dit onderzoek. Eigenaarschap is hiermee op de kaart gezet.

Het is klaar!

Monique

Inleiding

Het document dat voor u ligt is mijn eindrapport van het onderzoek 'Ruimte voor eigenaarschap'. Het onderzoek dient als afstudeeropdracht voor de bacheloropleiding Management in Zorg en Maatschappelijke dienstverlening aan de Hogeschool Leiden.

Dit onderzoek gaat over eigenaarschap en de belemmeringen die medewerkers van de voormalig regio Noordwijkerduin Zorg daarbij ervaren in hun werk. Hopelijk kan dit onderzoek een hulpmiddel zijn om het fenomeen eigenaarschap meer inhoud te geven binnen de organisatie Zorggroep 's Heeren Loo.

De opdracht van de voormalige regiodirecteur Joop Hol van regio Noordwijkerduin Zorg komt voort uit het eerdere onderzoek *Immateriële armoede binnen organisaties* (Hol, 2010). Dit onderzoek richt zich dan ook op dezelfde populatie als die in het hiervoor genoemde onderzoek. Vandaar dat er in het document voortdurend gesproken wordt over de regio Noordwijkerduin Zorg. Vanuit een natuurlijke drang naar het waarom, vragen de opdrachtgever en de onderzoeker zich af hoe het komt dat medewerkers zich wel bewust zijn van de noodzaak van het nemen van eigenaarschap, maar zich het gedrag niet weten eigen te maken.

In dit onderzoek is vanuit deze probleemstelling een praktijkonderzoek gedaan waarin onderzocht is welke belemmeringen medewerkers ervaren binnen de huidige organisatiecultuur en de stijl van leidinggeven van het management van regio Noordwijkerduin Zorg om zich het nemen van eigenaarschap eigen te maken.

Daar waar de opdrachtgever de vraag heeft gesteld welke verantwoordelijkheid medewerkers zelf nemen voor hun eigenaarschap werd het de onderzoeker gedurende dit onderzoek steeds duidelijker dat alvorens er sprake kan zijn van het nemen van eigenaarschap door medewerkers, het noodzakelijk is dat het management van de regio Noordwijkerduin Zorg eerst zelf een aantal belangrijke randvoorwaarden creëert alvorens medewerkers het nemen van eigenaarschap verder kunnen ontwikkelen.

Ik hoop en verwacht dat de aanbevelingen aanleiding zullen geven om eigenaarschap binnen de organisatie Zorggroep 's Heeren Loo breed uit te dragen. Voor zowel het management als ook voor de medewerkers zal dit de zingeving binnen het werk verhogen.

Leeswijzer

Dit onderzoek is opgebouwd uit 8 hoofdstukken.

- Hoofdstuk 1 staat voor de context van het onderzoek, wat de achterliggende gedachten zijn van het onderzoek waarin een verband wordt gelegd met de maatschappelijke context.
- In hoofdstuk 2 wordt het probleem geanalyseerd op basis van twee managementmodellen.
- Het 3^{de} hoofdstuk staat in het teken van de doelstelling en de voorlopige vraagstelling van dit onderzoek.
- In hoofdstuk 4 wordt aandacht besteed aan wat de literatuur zegt over de vraagstelling en worden er door middel van de literatuur antwoorden gezocht op de centrale vraagstelling. Daarna volgt het conceptuele model en de definitieve centrale vraagstelling met de deelvragen.
- In hoofdstuk 5 wordt uitleg gegeven over de opzet van het onderzoek. Hier legt de onderzoeker verantwoording af in de stappen die in het onderzoek gezet worden.
- Hoofdstuk 6 wordt ingevuld met de resultaten van dit onderzoek.
- Hoofdstuk 7 staat in het teken van de conclusies en aanbevelingen aan de hand van de resultaten.
- In hoofdstuk 8 geeft de onderzoeker nog een reflectie op haar dubbelrol als onderzoeker en manager primair proces tijdens dit onderzoek.

Hoofdstuk 1 Context van het onderzoek

Inleiding

Hoofdstuk 1 is een beschrijving van het probleem dat aanleiding is voor dit onderzoek. Naast de maatschappelijke context dat uitlegt vanuit welke maatschappelijke ontwikkelingen het probleem voortkomt, wordt ook de relevantie voor de opdrachtgever van het onderzoek en de onderzoeker zelf weergegeven.

1.1. Zorggroep 's Heeren Loo

De organisatie Zorggroep 's Heeren Loo kan bestempeld worden als een oude organisatie en is groot geworden door fusies van verschillende afgelegen terreinen. Ze is een zorgaanbieder voor mensen met een verstandelijke beperking en heeft een sterk intramuraal karakter. Een organisatie met 12.000 medewerkers die graag *groot wil zijn in kleinschaligheid*. De christelijke grondslag van de voormalige Willem van den Berghstichting zorgde voor een populatie medewerkers die met hun hart kozen voor de zorg. In die tijd, de jaren 50, 60, 70 en 80, kozen medewerkers veelal een werkgever voor het leven.

De leeftijd en de omvang van de organisatie zorgen voor stabiliteit. Tegelijkertijd resulteert de omvang in minder flexibiliteit. "De relatie tussen de leeftijd, omvang en de omgeving is, dat bij een redelijk stabiele omgeving een organisatie, die steeds ouder wordt, meer zal gaan standaardiseren. Dit standaardiseren maakt het mogelijk grotere eenheden aan te sturen die leiden tot toenemende omvang en centralisatie" (Ogier & Ledda-van der Meché, 2012) (zie bijlage 1).

1.2. Maatschappelijke context

Vergrijzing, tekorten op de arbeidsmarkt en kwaliteitszorg worden allemaal in één adem genoemd als het gaat om de steeds zwaardere eisen aan kwaliteit van zorg die een zorgorganisatie moet bieden wil ze in de toekomst kunnen blijven bestaan.

Politieke en economische ontwikkelingen drukken een behoorlijke stempel op de veranderingen en ontwikkelingen binnen de zorg. Ten eerste voert de regering al enige jaren een stevig hervormingsprogramma uit. Het hervormingsprogramma is gericht op bezuinigingen, maar zeker ook op veranderen van gedrag van burgers. Hierdoor worden verantwoordelijkheden steeds lager in de maatschappij gelegd. Een klein citaat uit de troonrede van 2003 maakt dit duidelijk: "De overheid dient ruimte te laten aan het initiatief van burgers en bedrijven. Daadwerkelijke verbeteringen zijn alleen mogelijk indien iedereen zijn verantwoordelijkheid neemt en meedoet in onze maatschappij" (Balkenende, 2003). Ook in het huidige regeerakkoord van 2012 wordt een groot beroep gedaan op de eigen verantwoordelijkheid van burgers op het gebied van zorg en welzijn. Met name mantelzorg en vrijwilligers krijgen meer aandacht (Groningen, 2012). Ten tweede is politiek Den Haag ervan overtuigd dat marktwerking in de zorg resulteert in lagere kosten en verhoging van productiviteit en dat daardoor de kwaliteit hoog wordt gehouden.

Op een zakelijke manier kijken naar de zorg lijkt voor veel medewerkers in de zorg geen issue te zijn. Hierdoor lijken medewerkers zich minder bewust te zijn van het feit dat er in organisaties steeds meer behoefte is aan een zekere mate van flexibiliteit en vakinhoudelijke ontwikkelingen. Medewerkers met enige betrokkenheid, die zelf verantwoordelijkheid nemen voor de eigen ontwikkeling stellen zich flexibeler op binnen de eigen organisatie.

Door deze steeds veranderende (werk)omgeving en flexibilisering van de arbeidsmarkt dienen medewerkers zich telkens sneller aan te passen aan wijzigende omstandigheden in hun werkomgeving en in hun functie (Elfrink, 2008). Ook medewerkers die jaren in dezelfde functie blijven werken dienen zich daarbinnen verder te ontwikkelen, simpelweg om bij te blijven. Door maatschappelijke en politieke ontwikkelingen en marktwerking zijn organisaties verplicht om productie en processen steeds efficiënter te laten verlopen. Efficiënter werken, zorgt veelal voor meer beperking in het eigenstandig handelen van medewerkers. Hierdoor loopt de organisatie het risico autonomie van medewerker in te perken met alle gevolgen van dien (Wildschut, 2010).

1.3. Aanleiding van het onderzoek

In deze paragraaf wordt uitgelegd welke relevantie het onderzoek heeft en wordt duidelijk gemaakt welke meerwaarde dat in de eerste plaats heeft voor de regio Noordwijkerduin Zorg¹ (RNZ) en in het verlengde daarvan voor de organisatie Zorggroep 's Heeren Loo² (sHL). De uitleg komt vanuit het perspectief van de opdrachtgever en vanuit de onderzoeker.

1.3.1. Relevantie voor de opdrachtgever (regiodirecteur van RNZ)

In de thesis *Immateriële armoede binnen organisaties* (Hol, 2010) is binnen de RNZ onderzoek gedaan naar de betrokkenheid van medewerkers in veranderprocessen. Hoe ze mede-eigenaar kunnen worden van, en hoe zij omgaan met deze veranderingen zijn hierin belangrijke vraagstukken. Een uitkomst van dit onderzoek is dat medewerkers wel overtuigd zijn van de noodzaak van veranderingen in hun werk en het nemen van eigen verantwoordelijkheid daarin. De opdrachtgever wil weten hoe het komt dat medewerkers geen eigenaarschap nemen. Tijdens informele gesprekken met managers primair proces³ geven ze aan dat zij na het onderzoek *Immateriële armoede binnen organisaties* (Hol, 2010) (bijlage 2) ervaren dat er een stijgende lijn zit in de bewustwording van medewerkers over de noodzaak van het nemen van eigenaarschap binnen hun werk. De regiodirecteur RNZ zegt: 'Medewerkers spreken uit dat ze zich realiseren dat, juist door de snelle ontwikkelingen in de organisatie, zij eigenaarschap in hun werk moeten nemen alleen laten ze het niet zien.' De stap van bewustwording naar concreet gewenst gedrag is in de praktijk onduidelijk voor medewerkers. Een mogelijke reden kan zijn dat medewerkers niet weten wat de RNZ onder eigenaarschap verstaat en welk concreet gedrag hierbij hoort.

De onderzoeksvraag van dit onderzoek vloeit, zoals eerder gezegd, voort uit de resultaten van het onderzoek *Immateriële armoede binnen organisaties* (Hol, 2010). De uitkomsten uit dat onderzoek zijn zeer breed en niet handig om in dit onderzoek mee te nemen. In *Immateriële armoede binnen organisaties* (Hol, 2010) wordt een aantal aspecten benoemd vanuit de zorgvisie van sHL voor de kwetsbare medemens en vertaald naar de betekenis hiervan voor medewerkers. 'Lukt het hen om dit in hun gedrag te laten zien, zien zij voorbeeldgedrag?' (Hol, 2010, p. 16) (bijlage 3). Deze uitspraak klinkt door in de onderzoeksvraag van dit onderzoek. Het inzichtelijk maken van belemmerende factoren om gewenst gedrag te kunnen laten zien, geven dit onderzoek een diagnostisch karakter.

1.3.2. Relevantie voor de onderzoeker

De nieuwsgierigheid van de onderzoeker zit met name in uitspraken van medewerkers naar aanleiding van verschillende (evaluatie)gesprekken in haar rol als MPP'er.

- 'Ik hoef niet meer zo nodig te leren. Ik vind het wel goed zo.' (vrouw, 35 jaar, 2 kinderen)
- 'Ik voel me niet betrokken bij de organisatie.' (vrouw, 60 jaar, al ruim 30 jaar in dienst)
- 'Ik hoef geen uitdaging meer in mijn werk. Ik werk zo ook lekker (vrouw, 49 jaar)
- 'Ik vind het moeilijk om een kwaliteit van mezelf te noemen.' (vrouw, 28 jaar)
- 'Ik zeg er niets van hoor. Ik bewaar liever de vrede in het team.' (vrouw, 58 jaar)

Het intrigeert de onderzoeker als MPP'er welke achterliggende gedachten, factoren, belevingen en denkpatronen er bij medewerkers schuil gaan achter deze uitspraken.

¹ Regio Noordwijkerduin Zorg zal voor de leesbaarheid van dit document verder afgekort worden als RNZ

² 's Heeren Loo zal voor de leesbaarheid in de rest van het document afgekort worden als sHL

³ Voor de leesbaarheid van het document zal manager primair proces verder afgekort worden als MPP'er.

Samenvatting

Politieke en economische ontwikkelingen dwingen maatschappelijke ontwikkelingen af die vragen om meer eigen verantwoordelijkheid bij burgers en organisaties te leggen. Dit geldt ook voor zorginstellingen. Hierdoor zijn zorginstellingen genoodzaakt de productie en processen efficiënter in te richten. Het geheel geeft een spanningsveld, daar efficiënter werken zorgt voor beperking van regelruimte in het werk van de medewerkers in de zorg. Tevens vraagt de toenemende omvang van sHL om meer standaardisatie.

De opdrachtgever en de onderzoeker willen beiden weten wat de achterliggende redenen, belevingen en gedachtegangen zijn, die voor medewerkers van de RNZ kunnen meespelen bij het nemen van eigenaarschap of niet.

In het volgende hoofdstuk wordt het probleem geanalyseerd waardoor er meer zicht komt op factoren die belemmerend kunnen werken bij het nemen van eigenaarschap.

Hoofdstuk 2 Probleemanalyse

Inleiding

Uit de maatschappelijke context wordt duidelijk dat de tijdsgeest laat zien dat mensen en organisaties hun eigen verantwoordelijkheid moeten nemen. Door bezuinigingen gaan organisaties in toenemende mate eigen verantwoordelijkheid verlangen binnen de werkzaamheden van hun medewerkers. Ook RNZ vraagt meer eigen verantwoordelijkheid van zijn medewerkers. Omdat dit nog onvoldoende gebeurt, wordt in dit hoofdstuk dit probleem geanalyseerd. Er is besloten te kiezen voor twee managementmodellen die vooral vanuit organisatiecultuur handvatten kunnen geven om de literatuurstudie en het praktijkgedeelte van dit onderzoek een goede basis te geven.

2.1. Probleemverkenning

Het probleem wordt verkend aan de hand van het 7-S model van McKinsey (Mulders M. , 2010) en het Ui-model van Hofstede en Hofstede (Hofstede & Hofstede, 2012).

Het 7-S model geeft inzicht in het probleem vanuit verschillende kanten uit de organisatie. Er zijn drie harde en vier zachte S'en te onderscheiden. De harde S'en zijn strategie, structuur en systemen. De zachte S'en zijn stijl van shared values, style, skills en staff. Tevens wordt inzichtelijk gemaakt hoe deze 7 S'en elkaar onderling beïnvloeden.

Het Ui-model besteedt extra aandacht aan de huidige organisatiecultuur.

2.1.1. Het 7-S model volgens McKinsey

2.1.1.1. Strategie

Zorggroep 's Heeren Loo heeft een missie en visie. De volledige uitwerking hiervan staat op de website van de organisatie (www.sheerenloo.nl).

In het kort is de strategie van de organisatie als volgt te duiden: Zorggroep 's Heeren Loo kiest duidelijk voor een gecombineerde vorm als productleider en klantleider. Zij heeft kwaliteit hoog in het vaandel staan. Dit gecombineerde profiel leidt ertoe dat Zorggroep 's Heeren Loo met een viertal kernwaarden werkt. Deze vier kernwaarden, respect, verbondenheid, geborgenheid en verantwoordelijk vormen de kaders van deze strategie. Ze geeft hier vorm aan door te werken vanuit nabijheid. De regiomanagers hebben integrale verantwoordelijkheid. Zij organiseert vanuit vernieuwing en is een eenduidig, regionaal aanspreekpunt voor allen die zorg vragen en zorg inkopen ('s Heeren Loo Concernbureau, 2011, p. 65).

De lijfspreuk van de organisatie is momenteel *synergie*. Bij het indelen van de nieuwe regio's wordt daarmee al rekening gehouden. De kernwoorden bij die indeling zijn: de cliënt centraal, levenslang en levensbreed. Dat betekent dat in de toekomst elke regio integrale zorg moet kunnen leveren.

Om de cliënt daadwerkelijk centraal te stellen en de zorg te richten op de eigen kracht van de cliënt is er een ontwikkelingslijn die de organisatie wil volgen.

Bij de onderwerpen medewerkers, leidinggevend, bedrijfsvoering, organisatie en vertrouwen is vakkundigheid nodig. De organisatie wil er met elkaar voor zorgen dat zij een aantrekkelijke werkgever is ('s Heeren Loo RvB, 2012, pp. 10-11) (zie bijlage 4).

2.1.1.2. Structuur

In de huidige organisatiestructuur wordt gesproken over platte divisie structuur (zie bijlage 5).

Deze structuur werd in januari 2010 geïmplementeerd. Hieraan ligt een besturingsfilosofie ten grondslag waaraan in dit onderzoek verder geen aandacht wordt besteed. Wel wordt later in deze sub-paragraaf aandacht besteed aan een deel van de inhoud van de nota 'Op Expeditie' ('s Heeren Loo, 2006) (bijlage 6) en of er naast deze decentralisatie ook oog is geweest voor de organisatiecultuur. In geen enkel document is terug te vinden welke stappen zijn genomen om te verifiëren of de huidige organisatiecultuur aansluit bij het uitrollen van 'De Expeditie'.

RNZ is één van de 25 regio's binnen sHL. Een landelijke zorginstelling voor mensen met een lichte of ernstige verstandelijke of meervoudige beperking. De erkenning Noordwijk telt vier regio's. De

regio Noordwijkerduin begeleiden, Kind & gezin, Zuid Holland Noord en Noordwijkerduin Zorg (bijlage 5).

De organisatie heeft een hoofdkantoor in Amersfoort. Daar zijn op concernniveau de bestuursondersteuning, informatie & communicatie, financiën & controle, kwaliteit, personeel & organisatie en communicatie gevestigd. Daar is tevens het zogenaamde Shared Service Centrum gevestigd.

Expertisecentrum Advisium en Vastgoed, beide werkmaatschappijen verbonden aan sHL, hebben ook hun hoofdkantoor in Amersfoort.

De ondersteuning vanuit Amersfoort is geografisch georiënteerd. Alhoewel het hoofdkantoor in Amersfoort is gevestigd, hebben regio's bijvoorbeeld wel hun eigen personeelsadviseurs. Voor elke regio is in Amersfoort een vast team samengesteld om in zo'n grote organisatie nog enige directe relatie met de klant te kunnen onderhouden.

De platte divisie structuur waarbij de lijn naar de raad van bestuur vanaf het primaire proces kort is, is bedoeld om ondernemingsruimte en -zin te bevorderen en daarmee aan regiodirecteuren en managers primair proces ruimte te geven eigen keuzes te maken. Dit wordt aangemoedigd door zelfstandigheid toe te kennen aan decentrale eenheden en verantwoordelijkheden lager in de organisatie in te bedden.

Eén van de uitgangspunten daarbij is: verantwoordelijkheden van medewerkers zo veel mogelijk bij de betrokken medewerker leggen.

De vraag komt hier naar boven wat dit nu daadwerkelijk voor de medewerkers van RNZ betekent. Het transitieplan 'Op Expeditie' werd in december 2006 gelanceerd. sHL ging hier vier jaar mee aan het werk om het op de juiste manier te implementeren. In het document staat duidelijk omschreven dat de organisatie in het HRM kader tot twaalf kernuitspraken komt over de visie op werkgeverschap. Deze twaalf kernuitspraken worden in het document 'Op Expeditie' ('s Heeren Loo, 2006) herleid tot zes basisgedachten:

- "Medewerkers bepalen of wij onze missie weten te realiseren.
- Werken vanuit waarden richting de cliënt vereist dat dezelfde waarden in de relatie werkgever-medewerker gehanteerd worden.
- De cliënt centraal stellen vereist veel van medewerkers. Hiervoor is aandacht nodig in faciliterende, ontwikkelende en sturende zin.
- Goed functioneren is een gedeelde verantwoordelijkheid: van medewerkers wordt een verantwoordelijke en proactieve houding verwacht.
- Verbetering en innovaties 'van onder naar boven' worden gestimuleerd.
- Als medewerkers en cliënten zich ontwikkelen, ontwikkelt 's Heeren Loo zich als organisatie" ('s Heeren Loo, 2006) (Bijlage 6).

De MPPers hebben volgens de functieomschrijving een span of control tot 40 fulltime equivalent. Door meer cliëntvolgend te werken, krijgen medewerkers in toenemende mate te maken met kortere diensten. Het gevolg is dat het niet meer gebruikelijk is medewerkers aan te nemen met een fulltime dienstverband. Een contract voor 32 uur is het maximum. Dit betekent dat MPPers hiërarchisch leiding geven aan 40 fulltime equivalent, maar in de praktijk vaak aan veel meer individuen leiding geven. Soms kan dit oplopen tussen de 60 à 80 medewerkers.

Medewerkers die langer dan drie jaar in de organisatie werken, hebben bijna allemaal een contract voor onbepaalde tijd. Tegenwoordig krijgen nieuwe medewerkers eerst één tot drie jaarcontracten. Interne overplaatsing van medewerkers gebeurt op basis van vrijwilligheid. Als medewerkers dit niet willen, komt het voor dat zij meer dan vijftien jaar op dezelfde groep kunnen blijven werken. Op mobiliteit⁴ is nog geen actief beleid ontwikkeld binnen RNZ. Daar waar teams boven formatieve uren hebben, zal een medewerker worden overgeplaatst op basis van de regel *last in first out*. Ook kan er worden gehandeld op basis van het sociaal plan dat samen met de ondernemingsraad en de vakbonden tot stand is gekomen.

⁴ Mobiliteit is het vermogen van medewerkers om bereidwilligheid te tonen ten aanzien van een overplaatsing naar een andere werkplek op verzoek van de werkgever. Dit ten behoeve van de eigen ontwikkeling van de medewerker of om organisatorische redenen.

2.1.1.3. Systemen

Sinds juli 2012 heeft sHL een nieuw functiehuis geïmplementeerd. In dit functiehuis zijn 750 functies teruggebracht naar ongeveer 60. Voor de medewerkers betekent dit concreet dat functies resultaatgericht zijn omschreven en dat ze output gericht zijn. Voor juli 2012 waren de functies taakgericht omschreven en waren deze meer inputgericht.

Iedere medewerker heeft één maal per jaar een evaluatiegesprek met de direct leidinggevende. Hierbij wordt automatisch een periodiek toegekend. Ongeacht de uitkomst van het evaluatiegesprek.

Communicatiekanalen zijn meer en meer ingericht op het aanbieden van informatie via portal⁵. Van medewerkers wordt verwacht dat ze actief op zoek gaan naar informatie. Eén van de communicatieadviseurs zegt dat zij ervaart dat medewerkers verwachten dat leidinggevenden informatie komen brengen en dat leidinggevenden vinden dat medewerkers informatie moeten komen halen. De organisatie faciliteert niet in het bij elkaar brengen van deze twee uitersten met het doel elkaar ergens in het midden te kunnen vinden. Tevens geeft zij aan dat er hard gewerkt wordt aan allerlei vormen van communicatie (zoals de portal), maar dat het een feit is dat medewerkers de informatie die daarop staat nagenoeg niet lezen.

sHL werkt met processen volgens formele werkwijzen, procedures en afspraken.

Deze formele afspraken liggen vast in het handboek Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector. Voor medewerkers is dit handboek te vinden op de portal. Op 23 mei 2011 zijn alle bedrijfsonderdelen van sHL gecertificeerd. Het systeem vereist één keer per drie jaar een externe audit. Ook wordt er zorg gedragen voor interne auditsystematiek die bijdraagt aan het continue verbeteren van de dienstverlening.

2.1.1.4. Style

Elke regio moet integrale zorgverlening kunnen bieden. Niet alleen op het gebied van de zorgverlening is het beleid integraal, ook de MPP'ers zijn integraal verantwoordelijk voor hun eigen locaties. Daarnaast lijkt elke regio een eigen stijl en invulling van beleid te hebben. Hierdoor kan iedere regiodirecteur en iedere MPP'er eigen lijnen uitzetten. Het is per regiodirecteur en MPP'er verschillend op welke manier zij leiding geven.

De wijze waarop beleid wordt uitgevoerd, bijvoorbeeld door de wijze van leiderschap, kan van invloed zijn op de wijze waarop medewerkers zichzelf kunnen en durven te ontwikkelen. Ook het uitdragen van de organisatiedoelstellingen naar de medewerker is een taak van de MPP'er. MPP'ers hebben een grote mate van vrijheid om hun leiderschap zelf vorm te geven. De een geeft medewerkers de ruimte voor veel eigen regie en verwacht dat daar naar wordt gehandeld. Een ander neemt veel uit handen van medewerkers en houdt zelf een groot deel van de regie. De manier van communiceren is onderdeel van de relatie met en onder medewerkers. De ene leidinggevende deelt iets mede, de ander neemt medewerkers mee in het proces, laat hen meedenken en houdt de informatie transparant.

Er staat nergens expliciet beschreven welke vorm van leidinggeven wenselijk is binnen de organisatie. Wel staan er in de kaderbrief ('s Heeren Loo RvB, 2012) (bijlage 4) enige richtlijnen over wat sHL van haar leidinggevenden verwacht. Daarnaast staat in de functieomschrijving van de MPP'er dat er verwacht wordt dat hij of zij op een sturende en coachende wijze leiding geeft aan de medewerkers.

2.1.1.5. Skills

RNZ focust op de tevredenheid van zijn medewerkers. Er wordt binnen RNZ veel aandacht besteed aan het medewerkerstevredenheidsonderzoek van oktober 2010. Het onderzoek wordt niet jaarlijks uitgevoerd. In april 2013 was er een herhaling.

De resultaten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek van oktober 2010 werden gebundeld en met alle teamleden in teamvergaderingen besproken. Daaruit zijn drie trots- en drie verbeterpunten opgenomen in het jaarplan van de desbetreffende locatie. Medewerkers hebben veel waardering voor deze vorm van het verwerken van de resultaten en zeggen zich gewaardeerd te voelen door het management van de regio.

⁵ Intranet van 's Heeren Loo

Vanuit dit medewerkerstevredenheidsonderzoek hebben MPP'ers samen met hun medewerkers trots- en verbeterpunten uit de resultaten gefilterd. Deze trots- en verbeterpunten worden meegenomen bij de invulling van het jaarplan.

Trotspunten 1. Plezier in het werk 2. Cliëntgericht zijn 3. Leidinggevende houdt mij op de hoogte 4. Op het gemak voelen binnen het team 5. Prettig contact met leidinggevende	Verbeterpunten 1. Werkdruk is erg hoog 2. Er is onvoldoende gekwalificeerd personeel 3. Meer terugkoppeling van resultaten 4. Baanzekerheid 5. Beter waardering door de regio
---	--

Figuur 1: Trots en verbeterpunten na een medewerkerstevredenheidsonderzoek (Bron: MTO 's Heeren Loo oktober 2010)

2.1.1.6. Staff

In bijlage 7 is zichtbaar welke functies er zijn binnen RNZ. Uit deze bijlage is ook op te maken dat een zevende deel van de medewerkers van RNZ HBO opgeleid is. Het grootste deel van de medewerkers is MBO of LBO opgeleid.

"Medewerkers vormen de sleutel tot goede dienstverlening. Hun professionaliteit en vakmanschap staan borg voor de kwaliteit, die van ons gevraagd mag worden, hun passie voor het in de praktijk brengen van onze waarden" (Raad van Bestuur, 2012, p. 6) (bijlage 8).

Opleidingen en leergangen binnen de organisatie zijn gericht op deskundigheidsbevordering binnen de functies. Hiervoor is sinds 2012 een speciale *Catalogus leeractiviteiten* ontwikkeld waarin medewerkers zelf via de portal kunnen kijken wat er binnen de organisatie wordt aangeboden. De scholingsaanvraag gaat via de MPP'er. Het opleidingsbudget is voor het jaar 2013 2% van het bruto jaarloon. Dit komt neer op circa € 600,- per medewerker.

SHL wil een lerende⁶ organisatie zijn. "Een organisatie die het lerend vermogen van medewerkers en leidinggevendenden faciliteert en die mede daardoor voortdurend groeit en zich flexibel aanpast aan de omgeving. Een organisatie die extern georiënteerd is en intern een hechte samenhang vertoont. Maar ook: een organisatie met lef, die het aandurft om inhoudelijke verantwoordelijkheden zo laag mogelijk neer te leggen. Waarin mensen elkaar feedback geven en daadwerkelijk van elkaar leren" ('s Heeren Loo RvB, 2012, p. 10) (bijlage 4).

2.1.1.7. Shared values

SHL heeft in de missie vier richtinggevende kernwaarden opgenomen. Deze vier persoonlijke kernwaarden zijn volgens de organisatie voorwaarden om de verbinding met anderen aan te kunnen gaan. "De wijze waarop mensen zich tot elkaar verhouden is verankerd in onszelf, in onze cultuur en in onze levensbeschouwing" ('s Heeren Loo Concernbureau, 2011, p. 64)

Deze waarden horen bij de beroepshouding en gedragsregels vanuit de organisatie. Het zijn waarden die richtinggevend zijn voor de manier waarop de organisatie met cliënten en medewerkers omgaat.

- **Respect.** Cliënten worden beschouwd als gelijkwaardige medemensen en kunnen zich zo veel mogelijk ontplooiën. Individuele benadering is daarbij het uitgangspunt.
- **Verbondenheid** en affiniteit met mensen met een verstandelijke beperking is een voorwaarde om met hen te kunnen werken. Contact met andere mensen is nodig om een zinvol bestaan te kunnen creëren.
- **Geborgenheid** is een kernwaarde die voor mensen met een verstandelijke beperking heel belangrijk is. Ze kunnen zich sneller onveilig voelen, omdat ze soms overzicht missen in hun handelen en communiceren.
- **Verantwoordelijkheid** voor het feit dat cliënten zelf de regie en daarmee de verantwoordelijkheid kunnen (leren) nemen over hun eigen leven. Er wordt zo goed

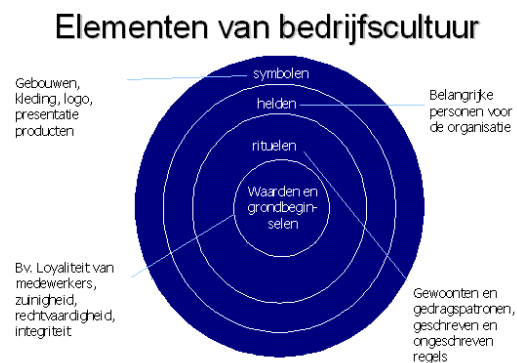
⁶ "De term 'lerende organisatie' is in de afgelopen jaren veelvuldig gebruikt om aan te geven dat organisaties zich in de huidige tijd van snelle technologische vernieuwingen van producten en sociale veranderingen, flexibeler en meer open maken, zodat men beter in staat is om op externe ontwikkelingen te reageren en te anticiperen. Een lerende organisatie streeft ernaar bekwaam te zijn én te blijven". <http://www.lerenenorganiseren.nl/pdf/een%20lerende%20organisatie.pdf>

mogelijk gekeken naar wat zij zelf nog kunnen. Medewerkers zijn te allen tijde bereid verantwoording af te leggen tegenover cliënten, hun wettelijk vertegenwoordiger en anderen. ('s Heeren Loo Concernbureau, 2011, pp. 64-65)

Vanuit de organisatiecultuur zegt sHL dat zij vertrouwen wil nastreven. Vertrouwen is iets wat ervaren moet worden en hangt vaak af van onbeduidende dingen. De organisatie is ervan overtuigd dat afspraken maken en duidelijke regels stellen hierbij kunnen helpen alleen niet te veel. "Regels zijn in aanleg een probaat middel om fouten te voorkomen. Maar er is een kritisch moment, waarop een teveel aan regels averechts gaat werken. In de gewenste organisatiecultuur zoeken we de balans tussen regels en ruimte voor eigen verantwoordelijkheid" ('s Heeren Loo RvB, 2012, p. 10) (bijlage 4).

2.1.2. Organisatiecultuur volgens het Ui-model van Hofstede

Met enige regelmaat gaat het in de documenten van sHL over organisatiecultuur. Met name de gewenste organisatiecultuur en wat die van medewerkers vraagt. Vanuit dat gezichtspunt geeft het Ui-model van Hofstede een aanvulling op het 7-S model. Deze informatie is gebaseerd op observaties en persoonlijke ervaringen in het werkveld van de onderzoeker.



Figuur 2 Het Ui-model volgens Hofstede
<http://www.alter-conflictmanagement.nl/images/cultuur.GIF>

2.1.2.1. Waarden en grondbeginselen

De onderzoeker signaleert binnen het werkveld een enorme betrokkenheid en loyaliteit van medewerkers. Deze zijn vaak meer gericht op de cliënt als individu dan op de organisatie in het geheel. Soms kunnen medewerkers weinig tot geen verbondenheid voelen met de organisatie, maar wel een enorme verbondenheid voelen met de cliënten met wie ze werken. Het zijn de cliënten voor wie ze het doen, niet direct voor de organisatie. Aan één van de medewerkers werd tijdens een evaluatiegesprek gevraagd of ze zich verbonden voelde met de organisatie. Het antwoord was nee. Deze medewerker

werkt al meer dan 25 jaar voor deze organisatie. 'Wat maakt dan dat je in deze organisatie zo lang werkt?', vroeg de onderzoeker. De medewerker antwoordde: 'Ik vind het fijn om met deze cliënten te werken'. Bovendien bleek dat dit de enige organisatie was in de directe woonomgeving van deze medewerker waar ze dit werk kon doen. Ze merkte op dat het voor haar werk geen belemmering is dat ze zich niet verbonden voelt met de organisatie.

Informele gesprekken met MPP'ers maken in het vooronderzoek duidelijk dat medewerkers veel weerstand laten zien bij veranderingen. 'Medewerkers zijn verander-moe', zei één van de managers.

2.1.2.2. Rituelen

De onderzoeker signaleert in het veld veel gewoonten en gedragspatronen. Voorbeelden hiervan zijn: veelvuldig rookgedrag, kinderen en huisdieren meenemen, gebruik van privé mobiele telefoons, fouten wegmoffelen, standaard te laat komen, automatisch uitgaan van vakantie in een bepaalde periode omdat de partner dan ook vakantie heeft, vaste werkdagen, te schaars gekleed zijn, lange nagels en sieraden dragen, afspraken niet nakomen, brutale uitspraken tegen leidinggevenden, elkaar de hand boven het hoofd houden, roddelen en elkaar geen feedback durven geven.

Eén van de regiodirecteuren maakt tijdens een informeel gesprek de vergelijking tussen de organisatie en het gezinsleven. Ze ziet de organisatie als plattelandsorganisatie. Het terrein Noordwijkerduin kan vergeleken worden met een kleine gemeente waar gezinnen (lees teams) hun eigen bedoening hebben. Binnen elk team ontstaan regels en afspraken, een subcultuur, net als in een gewoon gezin en daarbij wil geen enkel gezin zijn vuile was buiten hangen. Iemand mag nieuw binnen komen, maar moet zich aanpassen aan de 'regels in het gezin'. Net als iemand van het

platteland die gaat studeren in de grote stad. Als iemand terugkomt op het platteland past deze zich opnieuw aan de regels en cultuur van het platteland aan en doet niet alsof deze zich nog in de grote stad bevindt.

Ook de onderzoeker ziet in het werkveld dat medewerkers 'de vuile was' liever niet buiten hangen. Eén van de medewerkers zei tijdens een evaluatiegesprek: 'Ik bewaar liever de goede vrede dan dat ik zeg wat ik ervan vind'. Binnen de regio heerst een wij-zij cultuur. Medewerkers zoeken oorzaken van problemen vaak niet bij zichzelf, deze worden eerder toegekend aan 'de ander' (Koren, 2012, p. 21) (bijlage 9).

2.1.2.3. Helden

Van 1970 tot 1988 was dr. Pouwels geneesheer directeur. Zij was niet zomaar een geneesheer directeur, nee ze was intens betrokken bij de verstandelijk beperkte cliënten die toen nog zwakzinnigen werden genoemd. De intense betrokkenheid en bevoegenheid die zij bezat en uitstraalde bracht zij over op medewerkers. "Haar omgang met de bewoners was die van een moeder met haar kinderen. Eveneens bijzonder was haar relatie met de honderden medewerkers(sters). Haar gezag was vanzelfsprekend, nooit die van de bazin veel meer die van een vriendin" (Correspondent, 1988). Tijdens gesprekken in het veld met oudere cliënten en medewerkers heeft de onderzoeker de naam regelmatig gehoord.

Eén keer in de maand wordt tegenwoordig een medewerker in het zonnetje gezet door zijn of haar leidinggevende door middel van de 'Complimentenparaplu'. Dit is een rubriek in het personeelsblad waarin een leidinggevende zijn of haar medewerker een compliment geeft en waarom.

2.1.2.4. Symbolen

In dit model besteedt de onderzoeker geen aandacht aan symbolen, omdat deze in het 7-S model ook al aan de orde komen. De organisatie sHL heeft als huisstijl de herkenningkleuren paars en groen. Een van deze kleuren is dan ook in dit onderzoek verwerkt.

2.2. Aanwezige organisatiecultuur en gewenste organisatiecultuur

Voordat de literatuurstudie aan de orde komt, is het goed te kijken naar welke cultuur aanwezig is binnen sHL. De documenten uit de organisatie sHL richten zich voornamelijk op de gewenste cultuur. Dit is tevens de richtlijn voor RNZ. sHL heeft in de kaderbrief 2012 een kader geschetst dat iedereen de mogelijkheid biedt op eigen wijze een bijdrage te leveren aan de gewenste organisatiecultuur ('s Heeren Loo RvB, 2012, p. 10) (zie bijlage 4). De ontwikkelingslijn heeft de volgende aandachtspunten: medewerkers, leidinggevendenden, bedrijfsvoering, organisatie en vertrouwen.

Cultuurkenmerken die sHL graag ziet zijn onder andere: persoonlijk leiderschap van medewerkers, brede inzetbaarheid en in goed teamverband kunnen werken met goede feedback.

Leidinggevendenden moeten medewerkers weten te binden aan sHL en moeten medewerkers faciliteren zichzelf te ontwikkelen om de zorg kwalitatief op een nog hoger niveau te krijgen. Ze moeten aandacht schenken aan medewerkerstevredenheid, ambitie, kwaliteit hoog in het vaandel hebben staan en het bewustzijn van kosten weten te stimuleren. Organisatorisch gezien wil sHL een lerende organisatie zijn waardoor zij zichzelf flexibel kan aanpassen aan de context. Een externe georiënteerdheid met intern een hecht onderling verband ('s Heeren Loo RvB, 2012, p. 10) (bijlage 4).

Randvoorwaarden om te komen tot eigenaarschap betekent voor medewerkers gelegenheid krijgen eigen verantwoordelijkheid te nemen, regelruimte te krijgen en meer externe gerichtheid te ontwikkelen op hun vakgebied. Tijdens informele gesprekken met MPP'ers kwam naar voren dat zij allen een eigen beleving hebben van de organisatiecultuur. Natuurlijk bestaat er niet één organisatiecultuur, wel kan één cultuurvorm de boventoon voeren. Quinn (1988) heeft hiervoor het OCAI-model⁷ ontwikkeld, dat gebaseerd is op zijn concurrerende waardenmodel. De onderzoeker heeft de MPP'ers van RNZ het OCAI-model door middel van de online cultuurtest laten invullen om zicht te krijgen in wat ze als aanwezige cultuur ervaren (Bremer & Lamers, 2013). Welke cultuur ze

⁷ OCAI-model: Organizational Culture Assessment Instrument.

zouden wensen, wordt tegelijk gemeten (bijlage 10). Dit laatste kan de cultuur zijn die de MPP'ers verwachten nodig te hebben bij het aansturen van hun medewerkers.

Aan acht MPP'ers van RNZ is gevraagd de test te maken. Zes daarvan gaven respons. Degenen die respons gaven, zijn vier jaar of langer in dienst van deze regio. Twee zijn ongeveer vier jaar in dienst van de regio. Zij hebben hiervoor verschillende andere werkgevers gehad. Opvallend aan de resultaten van de test is dat juist deze twee managers expliciet anders scoren wat betreft de ervaren organisatiecultuur op dit moment en hun gewenste organisatiecultuur. De resultaten van deze test zijn te vinden in bijlage 11.

Onder de vier MPP'ers die langer dan vier jaar binnen RNZ werken, lijkt de voorkeur voor een familiecultuur meer aanwezig te zijn dan bij de twee die net vier jaar in dienst zijn van RNZ. Naast het gegeven dat iedere MPP'er van RNZ de huidige cultuur als een familiecultuur bestempelt, wordt er in de gewenste cultuur nog hoger gescoord op familiecultuur door deze vier managers. Op de adhocratiecultuur is door deze vier ook hoger gescoord dan wat er in de huidige cultuur aanwezig is. Dus naast de familiecultuur op nummer één kiezen ze voor de adhocratiecultuur op een tweede plaats voor de gewenste cultuur. De twee MPP'ers die net vier jaar in dienst zijn van RNZ hebben een sterke voorkeur voor een adhocratiecultuur als gewenste cultuur. Zij scoren op de gewenste cultuur juist de familiecultuur lager in dan nu in de huidige cultuur aanwezig is.

Samenvatting

In het 7-S model wordt zichtbaar dat strategie, structuur en systemen zijn ingericht op de visie en missie van sHL. Eveneens wordt duidelijk dat er op de gebieden staff, skills, style en shared values een spanningsveld lijkt te bestaan tussen de huidige cultuur in de organisatie en de gewenste organisatiecultuur. Er blijkt echter ook geen consistentie te zijn tussen de harde en zachte S'en.

Uit het Ui-model van Hofstede wordt eveneens zichtbaar dat er een spanningsveld aanwezig is tussen de huidige cultuur van de organisatie en de gewenste cultuur van de organisatie. De grote betrokkenheid en loyaliteit van medewerkers richt zich voornamelijk op de cliënten en niet op de organisatie. Daarmee lijkt er een interne gerichtheid te zijn, terwijl de organisatie graag wil dat medewerkers zich meer leren richten op zaken buiten de directe zorg voor de cliënt.

De documenten van sHL omschrijven duidelijk de wens van doorontwikkeling naar een andere en toekomstgerichte organisatiecultuur.

Kenmerken van deze gewenste organisatiecultuur zullen door het management van sHL moeten worden uitgerold. Beleving van de huidige organisatiecultuur door MPP'ers en de gewenste cultuur worden aan de hand van het OCAI-model meer zichtbaar (bijlage 8). Er bestaat een verschil tussen de ervaren organisatiecultuur en de gewenste cultuur bij de MPP'ers. Zij verschillen allen van beleving wat betreft de gewenste organisatiecultuur. Hierin verschillen zij ook met de gewenste organisatiecultuur die sHL voor ogen heeft.

Door de probleemverkenning in dit hoofdstuk wordt duidelijk dat de organisatiecultuur en stijl van leidinggeven van invloed kunnen zijn op het nemen van eigenaarschap van medewerkers van RNZ. De organisatiecultuur en de stijl van leidinggeven zullen door het vooronderzoek als basisaspecten dienen voor de literatuurstudie. Vanaf nu zullen deze twee basisaspecten topics genoemd worden.

Hoofdstuk 3 Voorlopige vraagstelling

Inleiding

De probleemanalyse laat zien dat er met name een spanningsveld zit in de huidige en gewenste organisatiecultuur. Ook de beleving over deze organisatiecultuur verschilt per MPP'er. De twee topics *organisatiecultuur* en *leiderschapsstijl* worden hierdoor in de voorlopige vraagstelling opgenomen.

De doelstelling van het onderzoek evenals de randvoorwaarden van het onderzoek komen hier ook aan bod.

De voorlopige centrale vraagstelling zal leidend zijn in de literatuurstudie van hoofdstuk 4.

3.1. Probleemstelling

Medewerkers van de RNZ spreken uit dat zij zich bewust zijn van het belang van het nemen van verantwoordelijkheid voor het eigenaarschap. Alleen op het moment dat het in de praktijk werkelijk op het nemen van eigenaarschap aankomt, ervaart het managementteam van de RNZ dat zij dit gedrag onvoldoende laten zien. Concreet betekent dit in de praktijk dat medewerkers een afwachtende houding laten zien. Liever ziet de werkgever dat medewerkers zich actief verantwoordelijk voelen en verantwoordelijkheid nemen voor het ontwikkelen en bereiken van persoonlijke en organisatiedoelen. En dat de medewerker kijkt naar zijn eigen aandeel in het proces en de eigen oplossingsmogelijkheden aandraagt.

3.2. Doelstelling van het onderzoek

Dit onderzoek wil bijdragen aan het inzichtelijk maken van wat medewerkers van de RNZ als belemmerend ervaren in de organisatiecultuur en de leiderschapsstijl van het management bij het aangaan van eigenaarschap. Door de snelle ontwikkelingen in de organisatie en het decentraliseren van de organisatie is het belangrijk dat medewerkers eigenaarschap nemen.

Verantwoordelijkheden liggen steeds lager in de organisatie. Daarom moeten medewerkers tools hebben om die verantwoordelijkheden te kunnen nemen waardoor eigenaarschap nemen vanzelfsprekend wordt.

Dit onderzoek wil een bijdrage leveren aan RNZ om bij nieuw te ontwikkelen tactisch personeelsbeleid te kunnen inspelen op wensen van zowel de organisatie als ook de behoeften van medewerkers aan eigenaarschap.

3.3. Voorlopige centrale vraagstelling

De voorlopige centrale vraagstelling zal leidend zijn bij de literatuurstudie.

De probleemverkenning zoals hierboven omschreven resulteert in de volgende voorlopige centrale vraagstelling:

Welke factoren gelegen in de organisatiecultuur en de leiderschapsstijl van het management van RNZ worden door de medewerkers van RNZ als belemmerend ervaren bij het nemen van eigenaarschap?

3.4. Randvoorwaarden van het onderzoek

- De onderzoeker moet (voor een deel) binnen haar werktijd in de gelegenheid worden gesteld diverse gesprekken te kunnen voeren en de semigestructureerde interviews te kunnen houden.
- De onderzoeker heeft een begeleider nodig uit de organisatie.
- De onderzoeker heeft medewerking vanuit diverse disciplines nodig, zoals HRM, controller en beleidsmedewerker.
- De onderzoeker heeft een ondersteuner nodig om, samen met de onderzoeker, transcriptie van de interviews uit te voeren.
- Het onderzoek beperkt zich tot de medewerkers van RNZ.
- Tevens beperkt het onderzoek zich tot de belemmeringen in de organisatiecultuur en de stijl van leidinggeven in RNZ.
- De onderzoeksresultaten van het onderzoek *Immateriële armoede binnen organisaties* worden in dit onderzoek niet meegenomen.
- De medezeggenschapsraad moet ingelicht zijn over het onderzoek. Dit zal gebeuren door middel van een brief (zie bijlage 12).

Samenvatting

Naar aanleiding van de maatschappelijke context en de probleemanalyse uit de vorige twee hoofdstukken wordt in dit hoofdstuk samen met een geconcretiseerde probleemstelling en de doelstelling van het onderzoek, de voorlopige centrale vraagstelling geformuleerd. Deze voorlopige centrale vraagstelling zal leidend zijn bij de literatuurstudie van het volgende hoofdstuk.

De randvoorwaarden geven aan wat er wel en niet tot het onderzoek gerekend mag worden en binnen welke kaders de onderzoeker dit onderzoek kan uitvoeren.

Hoofdstuk 4 Literatuurstudie

Inleiding

In dit hoofdstuk wordt, om de richting van het praktijkonderzoek verder vorm te geven, een aantal onderwerpen besproken dat het denkkader van het onderzoek zal vormen.

Door het bestuderen van de literatuur wordt onderzocht welke indicatoren binnen de topics organisatiecultuur en leiderschapsstijl, het nemen van eigenaarschap van medewerkers beïnvloedt. Er is voornamelijk gebruikgemaakt van de sneeuwbalmethode waarbij gezocht werd naar nieuwe literatuur in literatuurlijsten van de al gevonden literatuur. Daarnaast is er veel gewerkt met boeken en zoekmachines op internet. Google Scholar was hierbij het meest behulpzaam. Het operationaliseren van de belangrijkste begrippen uit dit onderzoek is belangrijk om duidelijke kaders te hebben voor de uitwerking van het praktijkonderzoek.

4.1. Operationaliseren van begrippen

Om in het praktijkonderzoek eenduidig met medewerkers te kunnen communiceren en duidelijk te hebben wat er onder bepaalde begrippen verstaan wordt, is het noodzakelijk een aantal gebruikte begrippen in dit onderzoek nader uit te leggen.

4.1.1. Organisatiecultuur

Er zijn verschillende omschrijvingen van organisatiecultuur beschikbaar.

1. The Saurus Zorg en Welzijn⁸ omschrijft organisatiecultuur als *geheel van normen, waarden, opvattingen en omgangsvormen in een organisatie*.
2. Schein (2006) stelt: "Organisatiecultuur⁹ is een samenstel van fundamentele veronderstellingen van een bepaalde groep, bedacht of ontwikkeld tijdens een leerproces met betrekking tot externe aanpassing en interne integratie, en daarom overgedragen aan nieuwe leden als juiste manieren van waarnemen, denken en voelen" (Boekholt, 2007).
3. "Bedrijfscultuur kan worden gedefinieerd als de gemeenschappelijke verstandhouding van de leden van en de belanghebbende bij het bedrijf. Deze gemeenschappelijke verstandhouding heeft betrekking op hoe het er dagelijks in de onderneming aan toe gaat" (Sanders & Neuijen, 2009).

In dit onderzoek wordt de definitie van organisatiecultuur van The Saurus als uitgangspunt genomen omdat deze definitie het eenvoudigst is en daardoor beter zal aansluiten bij de beleving van medewerkers van RNZ.

4.1.2. Leiderschapsstijl

Wanneer men praat over leiderschapsstijl wordt er bedoeld de stijl van leidinggeven die de leider laat zien. In het nieuwe leidinggeven is leiderschap niet kenmerkend voor het gedrag van de leider, maar juist een kenmerk van de interactie tussen de leider en de volger (Damen, 2012, p. 15). Dit lijkt een vorm van leiderschap te vragen die is aangepast aan het individu. Het is voornamelijk van belang dat leidinggeven het gedrag van medewerkers altijd positief of negatief kan beïnvloeden. Welke invloed dit kan hebben hangt van de stijl af die de leidinggevende hanteert.

Goed leiderschap resulteert in het stimuleren en inspireren van anderen.

In dit onderzoek wordt onder leiderschapsstijl verstaan: de manier van stimuleren en inspireren van medewerkers.

4.1.3. Belemmering

Op verschillende vlakken kunnen belemmeringen plaatsvinden. Er kan sprake zijn van lichamelijke, psychische, geestelijke, financiële en bijvoorbeeld juridische belemmeringen. Een belemmering kan een beperking, een afremming of een vertraging betekenen. Daarnaast kan er sprake zijn van beletten, tegenhouden van..., verhinderen of voorkomen van iets.¹⁰

⁸ Bron: <http://www.thesauruszorgenwelzijn.nl/organisatiecultuur.htm>

⁹ Voor de leesbaarheid van dit onderzoek wordt daar waar cultuur vermeldt staat organisatiecultuur bedoeld.

¹⁰ Bron: <http://www.encyclo.nl/begrip/belemmeren>

Het synoniem van het woord belemmering is volgens de website www.synoniemen.net¹¹ een hindernis of verhindering. Een hindernis zorgt ervoor dat de uitvoering van de plannen wordt bemoeilijkt en men uiteindelijk het plan moet opgeven. Een belemmering daarentegen houdt enige opening om via een omweg toch tot het doel te komen.

In dit onderzoek is daarom gekozen voor deze uitleg van het woord belemmering.

4.1.4. Eigenaarschap

Eigenaarschap kan op verschillende manieren worden beleefd en ervaren. Het heeft enige uitleg en omschrijving nodig. Het is vaak een persoonlijke beleving. Wel zijn er brede omschrijvingen van het begrip eigenaarschap. De volgende woorden, samenvattingen of omschrijvingen worden in de literatuur aan het begrip eigenaarschap toegekend:

- Authenticiteit (Humanage, 2011).
- Binding hebben met de organisatie(doelen) (Loeffen & Springer, 2010).
- Zorg dragen voor eigen (persoonlijke) ontwikkeling (Adels & Heijden, 2011).
- "Iemand die eigenaarschap toont, neemt actief verantwoordelijkheid om kansen ten volle te benutten en/of problemen op te lossen. Hij kijkt niet naar wat anderen zouden moeten doen, maar kijkt naar zijn eigen aandeel in de zaak en zijn eigen oplossingsmogelijkheden" (Humanage, 2011).
- "Verantwoordelijkheid nemen = eigenaarschap tonen" (Boertien, 2012).
- "Eigenaarschap = regie nemen in de route naar de juiste oplossing!" (Bogers, 2011).
- Verantwoordelijkheid nemen in een omgeving waar ruimte aanwezig is met duidelijke taken. Een werkomgeving waarin medewerkers weten wat hun bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn kan eigenaarschap doen (Schijndel & Berendsen, 2007).

In dit onderzoek wordt onder eigenaarschap verstaan: het voelen en nemen van verantwoordelijkheid voor persoonlijke doelen en regidoelen. In een omgeving waar regelruimte aanwezig is met duidelijke taken, zodat medewerkers weten over welke bevoegdheden en verantwoordelijkheden zij kunnen beschikken. Daarbij wordt verwacht van medewerkers dat zij positief kritisch zijn, met ideeën komen en meegaan in veranderingen en zelf veranderingen kunnen en durven aanbrengen. Deze omschrijving is leidend voor dit onderzoek waarbij het tevens de kijkrichting is voor de RNZ.

Deze omschrijving van het begrip eigenaarschap past, na verschillende gesprekken met de opdrachtgever, bij wat er van een professional verwacht mag worden binnen de RNZ. Er wordt tevens duidelijk omschreven wat een professional nodig heeft om dit eigenaarschap te kunnen tonen. Dit past het beste bij de vraagstelling van dit onderzoek.

Naar eigenaarschap binnen organisaties wordt al een tijdje onderzoek gedaan. Hieruit blijkt ten eerste dat eigenaarschap expliciet wordt gekoppeld aan *positive organisational behavior*. Hierdoor wordt eigenaarschap vanuit een positief kader gekoppeld met intrinsieke motivatie, persoonlijke ontwikkeling, persoonlijk leiderschap, verbonden zijn met de organisatie en een bepaalde bereidwilligheid voor het uitvoeren van een extra taak (Loeffen & Springer, 2010). Ten tweede staat eigenaarschap voor resultaatgericht werken zodat een medewerker hierdoor zijn eigen output kan realiseren (Enigma consulting, 2012). De medewerker krijgt goed zicht op de eigen competenties en vaardigheden waarbij de verantwoordelijkheid voor eigen handelen gerealiseerd wordt (Businesspreneur, 2012).

Regelmatig wordt in de literatuur individueel eigenaarschap gekoppeld aan gedeeld eigenaarschap. Leden van een team lijken zich eerder verbonden te voelen met individuele doelen dan met de gezamenlijke team-, of organisatiedoelen (Adels & Heijden, 2011). Persoonlijke doelen staan dicht bij de persoon zelf en hebben te maken met eigen waarden en normen. Iemand kan pas naar gezamenlijke doelen kijken als deze zijn eigen doelen duidelijk heeft en weet waarvoor hij staat en wat hij wil. Daarna kan pas de link gelegd worden naar gezamenlijke doelen (Silljé, 2002).

"Medewerkers van nu vinden het belangrijk dat ze zich bij een werkgever kunnen ontwikkelen. Ze willen groeien. Voorwaarden hierbij zijn dat ze zich verbonden voelen met de organisatie en dat zij

¹¹ Bron: <http://synoniemen.net/index.php?zoekterm=belemmering>

verantwoordelijkheid nemen voor de eigen ontwikkeling en daaraan gekoppeld regelmogelijkheden krijgen" (Lingsma & Scholten, 2001).

Binnen de Rabobank is de betekenis van eigenaarschap onder medewerkers onderzocht (Schings, 2009). Hierin komt naar voren dat eigenaarschap veel raakvlakken heeft met het psychologisch contract. Zowel eigenaarschap en het psychologisch contract scheppen verwachtingen over werkzaamheden en carrière.

Eigenaarschap wordt in grote lijnen omschreven als een bewustwordingsproces van de eigen kwaliteiten en mogelijkheden. Onder dit bewustwordingsproces wordt ook verstaan: "dat alle medewerkers van desbetreffende organisatie ervan doordrongen moeten raken dat ze bij alles wat ze doen toegevoegde waarde aan de organisatie bieden" (Schings, 2009). Dit houdt in dat medewerkers bij alles wat ze doen onomstotelijk kunnen aantonen wat de toegevoegde waarde voor de organisatie is.

Enkele medewerkers gaven aan dat ze het begrip eigenaarschap niet konden begrijpen en het hierdoor onduidelijk was welk gedrag nu eigenlijk van hen gevraagd werd door het management (Schings, 2009).

4.2. Organisatiecultuur

Organisatiecultuur is een fenomeen dat van bovenaf kan worden opgesteld, en daarnaast ook door medewerkers zelf wordt gemaakt. Cultuur kan ingezet worden om doelen van de organisatie te realiseren (Nieuwenhuis, 2010). Zo blijkt dat organisatiecultuur tevens een belangrijke drijfveer is voor medewerkers om zich betrokken te voelen bij de organisatie (Felderman, 2009). Perfecte cultuur bestaat niet, bovendien is er nooit één cultuurtype aanwezig. In grote organisaties kan er naast een voorgeschreven organisatiecultuur ook een cultuur op teamniveau bestaan. Het is wenselijk om bij het ontwikkelen van een cultuur binnen de organisatie rekening te houden met een aantal basisprincipes. Normen en waarden als basis meenemen in het ontwikkelen van de cultuur heeft meerwaarde. Kernbegrippen van deze basisprincipes zijn:

- *Onderling vertrouwen creëren* om open en eerlijk met elkaar te kunnen communiceren.
- *Op eigen verantwoordelijkheid vertrouwen* door kaders aan te geven maar de weg ernaartoe door de medewerker zelf te laten invullen. Regelruimte te krijgen.
- *Een methodische werkcyclus* om aan verbetering te blijven werken (Nieuwenhuis, 2010).

Deze basisprincipes geven handvatten om door middel van de cultuur werk als plezierig en zinvol te ervaren. Wanneer doelen en kaders duidelijk zijn voor medewerkers weten ze wat er van hen verwacht wordt en kan het werk goede zingeving creëren, zowel voor individuele als voor gemeenschappelijke zingeving.

Zingeving werkt net als een visie richting gevend. Als niet duidelijk is waarom individueel of gezamenlijk iets gedaan wordt, kan de motivatie van medewerkers snel wegebben. Het is belangrijk ervoor te zorgen dat individuele doelstellingen en organisatiedoelstellingen niet met elkaar in conflict komen. Dit beïnvloedt sterk de beleving van medewerkers over zingeving. Het is voor medewerkers belangrijk te zien en te ervaren dat zij hierdoor onderdeel uitmaken van de totale organisatie. Als dat duidelijk is, is er een begin gemaakt van eigenaarschap (Schijndel & Berendsen, 2007) .

4.2.1. Theoretische modellen organisatiecultuur

Organisatiecultuur kan aan de hand van verschillende theoretische modellen worden beschreven en getypeerd. Het bekende Ui-model van Hofstede & Hofstede (1991) wordt in de probleemanalyse van dit onderzoek gebruikt en gaat uit van de huidige situatie van de cultuur. Het voldoet voor de probleemanalyse uitstekend om zicht te krijgen op de waarden en normen binnen de organisatie (Hofstede & Hofstede, 2012).

4.2.2. Cultuurtypering van Harrison & Handy

Handy (1978) heeft een model ontwikkeld waarmee een organisatiecultuur getypeerd kan worden aan de hand van ideaaltypen. Twee cultuurdimensies worden in dit model in een matrix gezet: samenwerkingsgraad, de mate waarin men met elkaar samenwerkt en spreiding van de macht, de mate waarin macht verspreid wordt over de verschillende lagen in de organisatie. Handy (1978) onderscheidt hierin vier organisatieculturen (Nieuwenhuis, 2010).

- De rolcultuur waarin met name het routinematige werken bevorderd wordt aan de hand van procedures en standaardisering.
- De machtscultuur waarbij medewerkers afhankelijk zijn van de machtsbron.
- De persoonscultuur creëert individuele vrijheid en ontwikkeling van medewerkers.
- De taakcultuur heeft als belangrijkste waarde deskundigheid waarbij voornamelijk gestuurd wordt op resultaat.

4.2.3. Concurrerende waardenmodel van Quinn

Het theoretisch model van Quinn (1988) is gebaseerd op concurrerende waarden (zie figuur 1). Dit model richt zich op de huidige cultuur en de gewenste cultuur in de organisatie.



Juist omdat dit model zich kan richten op de huidige en op de gewenste cultuur is voor dit onderzoek gekozen om het concurrerende waardenmodel als uitgangspunt te nemen.

Quinn onderscheidt in dit model vier organisatieculturen in twee dimensies van uitersten:

- intern versus externe focus;
- flexibiliteit versus stabiliteit.

De vier cultuurtypen die Quinn (1988) beschrijft zullen nooit op zichzelf staan, altijd is er een overlapping of gaan verscheidene cultuurtypen hand in hand (Quinn & Cameron, 2011).

Figuur 3: Het concurrerende waardenmodel van Robert Quinn¹²

De familiecultuur

De drijfveer van de familiecultuur is verbondenheid met en betrokkenheid bij elkaar. In deze cultuur staat men niet zelf, maar altijd de ander centraal. Zorgen voor de ander is een belangrijk element in deze cultuurvorm. Bijdrage aan een prettige samenwerking is een belangrijk issue. Communicatie wordt regelmatig gezien als de oorzaak, maar zeker ook als de oplossing van problemen. Conflicten vermijden is een component binnen deze cultuur dat aangemerkt mag worden als valkuil. Binnen de werksfeer wordt getracht zo veel mogelijk op gelijkwaardige basis te handelen. Dit cultuurtype kenmerkt zich door het ontwikkelen van vertrouwen en wordt in stand gehouden door middel van rituelen. Men begrijpt elkaar vaak met een half woord. Wanneer familiecultuur de overhand krijgt, kan dit als verstikkend ervaren worden en belemmerend werken binnen samenwerkingsverbanden om tot persoonlijke ontwikkeling te komen. Het heeft al belangrijk kenmerk een interne gerichtheid (Loo, 2010).

Een familie-manager richt zich op het aansturen van zijn teams. Hij is sterk gericht op interpersoonlijke verhoudingen en is hierdoor laagdrempeling. Zijn oprechte interesse in medewerkers zorgt dat hij de tijd neemt. Hij vindt het belangrijk om ontwikkeling van medewerkers mogelijk te maken.

De onderzoeker durft te stellen dat het nemen van eigenaarschap in dit cultuurtype mogelijk is, wanneer er duidelijk en transparante communicatie is. Feedback zal eerlijk, gelijkwaardig en op de juiste manier gegeven moeten worden. Conflicten vermijden kan resulteren in allerlei onderlinge problemen waardoor er een negatieve sfeer kan ontstaan. Conflicten in organisaties, tussen medewerkers of tussen de medewerker en de leidinggevende belemmeren het nemen van eigenaarschap. Harmonie is belangrijk in deze cultuur en kan resulteren in alles 'met de mantel der liefde' willen bedekken. Ze zullen geen 'vuile was' buiten willen hangen. Wanneer er geen vertrouwen bestaat tussen collega's onderling en tussen een medewerker en de direct leidinggevende zullen medewerkers zich defensief kunnen gaan opstellen en geen eigenaarschap ontwikkelen en nemen.

¹² Bron: http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_02_typering.html

De adhocratiecultuur

Medewerkers in een adhocratiecultuur hebben vrijheid om zelfstandig te denken en worden aangespoord te exploreren. Dit cultuurtype is sterk extern gericht en richt zich met name op de lange termijn. Daarbij wordt ervan uitgegaan dat medewerkers kritisch zijn op hun werkzaamheden en weloverwogen beslissingen nemen. Flexibiliteit en individualisme zijn de kenmerken binnen de werkzaamheden van dit cultuurtype (Loo, 2010).

De onderzoeker kan bij dit cultuurtype stellen dat het ontwikkelen en nemen van eigenaarschap in positieve zin in de hand wordt gewerkt. Medewerkers krijgen binnen hun werk veel regelruimte en verantwoordelijkheid. Creativiteit zorgt ervoor dat er niet volgens regels en procedures wordt gewerkt. Dat wil niet zeggen dat er geen kaders zijn waarbinnen gewerkt wordt. Alleen binnen de kaders zal de weg voor medewerkers vrij zijn om zelf invulling te geven aan de manier waarop ze deze weg bewandelen.

De marktcultuur

Het realiseren van doelen staat voorop binnen de pragmatisch ingestelde marktcultuur. Competitie gaat men hier niet uit de weg. Binnen dit cultuurtype zullen medewerkers veelal gericht zijn op het zoeken naar verbetering van hun eigen positie. Het verkennen van de eigen grenzen en actief werken aan het realiseren van doelen worden als drijfveren beschouwd. Output realiseren is een belangrijk doel bij de marktcultuur (Loo, 2010).

Iemand kan pas binnen dit cultuurtype functioneren als het een 'type' medewerker is dat keihard wil werken en zich volledig wil inzetten om de output te behalen. Proactiviteit in denken en doen (Quinn & Cameron, 2011) wordt binnen dit cultuurtype zeer gewaardeerd en gestimuleerd. Het nemen van eigen verantwoordelijkheden en het voelen van betrokkenheid bij de organisatie worden op die manier sterk in de hand gewerkt. De onderzoeker wil dan ook stellen dat het nemen van eigenaarschap binnen dit cultuurtype niet vreemd is bij de medewerkers.

De hiërarchiecultuur

Hiërarchiecultuur is een type cultuur dat door middel van procedures streeft naar beheerbaarheid, betrouwbaarheid en zekerheid. Hierdoor ontstaan orde, structuur en veiligheid. Werkzaamheden zijn gestandaardiseerd en geformaliseerd. Eigen inzicht wordt niet op prijs gesteld en tast de structuur aan. Het nadeel van dit type cultuur is dat het intern gericht is en in extreme gevallen onpersoonlijk en saai kan worden (Loo, 2010). De onderzoeker wil stellen dat standaardisatie en formalisatie binnen dit cultuurtype het ontwikkelen en nemen van eigenaarschap in grote mate belemmert. Er is weinig tot geen regelruimte voor medewerkers om hun eigen werk in te delen binnen bestaande kaders. De regels en procedures zorgen ervoor dat verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het werk is vastgesteld door het management. Hierdoor zal minder snel (of geen) eigenaarschap genomen worden en zullen medewerkers alleen doen wat hun leidinggevende hen opdraagt.

De leidinggevende is sterk gericht op interpersoonlijke verhoudingen en is hierdoor laagdrempelig. Zijn oprechte interesse in medewerkers zorgt dat hij de tijd neemt. Hij vindt het belangrijk om ontwikkeling van medewerkers mogelijk te maken.

Binnen de hiërarchiecultuur wordt er zo efficiënt mogelijk gewerkt om de kosten zo laag mogelijk te houden voornamelijk door standaardisatie en formalisatie van werkprocessen. Ook kwaliteitssystemen die veelal gebaseerd zijn op controlepatronen zijn gericht op efficiency. Hierdoor ontstaat er nauwelijks ruimte om eigenaarschap te kunnen ontwikkelen. Vrijheid en eigen invulling vragen om regelruimte. Als medewerkers regelruimte krijgen bij het uitvoeren van hun taken zal de medewerker meer eigenaarschap nemen (Langemeijer, 2011).

4.2.4. Beleving van organisatiecultuur

Medewerkers hechten waarde aan de 'eigen cultuur', organiseren hun directe werkomgeving aan de hand van hun ervaring en eigen denkwijze en zullen daarnaar gaan handelen. Daarover zijn verscheidene onderzoekers van organisatiecultuur het eens (Schein, 2000; Sanders & Neuijen, 2009; Hofstede & Hofstede, 2012). Ontstane cultuur is altijd sterk intern gericht. Medewerkers ontleen zekerheid aan cultuur (dit is *mijn* werkplek) en ze gebruiken het te pas en te onpas om het eigen functioneren kracht bij te zetten (zo doen we het toch altijd?). Verschillende auteurs zeggen dat wanneer iemand een bestaande cultuur binnenkomt, deze persoon zich moet

aanpassen. Wanneer iemand zich niet conformeert aan de bestaande cultuur zal zo iemand gezien worden als een bedreiging en zal langzaam maar zeker eruit gewerkt worden (Tang, 2010; Buijs, 2012). Als er in de cultuur veranderingen aangebracht (moeten) worden, ontstaan er problemen. Van der Tang zegt dat Zijdeveld beaamt dat het noodzakelijk is om te kijken in hoeverre het nieuw, te veranderen, toekomstperspectief conflicteert met de bestaande cultuur en subculturen (Tang, 2010).

Het conformeren aan een bestaande cultuur maakt dat iemand aan de verwachtingen gaat voldoen die de bestaande cultuur van hem vraagt (Buijs, 2012). Hierdoor worden bestaande culturen in stand gehouden. Het *last in first out* principe is hier mede debet aan (Buijs, 2012).

De basisprincipes van cultuur zijn waarden en normen. Deze zullen van grote invloed zijn bij de manier van omgaan met elkaar en het in stand houden van cultuur. Binnen die waarden en normen zal er veel neer komen op persoonlijke gevoelens waarbij vertrouwen vaak een grote rol speelt (Willems, Janvier, & Henderickx, 2002).

Een goede verstandhouding tussen de leidinggevende en de medewerker behoort gefundeerd te zijn op vertrouwen (Makin, Cooper, & Cox, 1997).

Daar waar een leidinggevende vertrouwen schaaft, kan op den duur de intrinsieke motivatie van medewerkers afnemen. Het vertrouwen dat aanwezig is in een organisatie hangt samen met het type cultuur en de daarin vastgestelde kenwaarden (Willems, Janvier, & Henderickx, 2002).

De rol van de leidinggevende is daarin cruciaal.

Emoties die loskomen bij herhaaldelijk schaden van vertrouwen zijn: zich verraden voelen, teleurgesteld zijn, gefrustreerd en boos zijn op de organisatie (Morrison & Robinson, 1997).

Het beïnvloedt op een negatieve wijze de tevredenheid in het werk en betrokkenheid bij de organisatie. Het kan resulteren in mindere prestaties en een hoger verzuim, laat onderzoek zien (Klaassen, 2011).

Voor het stimuleren en faciliteren van eigenaarschap is het voor medewerkers nodig om een juiste aansturing te krijgen. Van een leidinggevende wordt voorbeeldgedrag verwacht zowel formeel als informeel. Hierdoor kan invloed worden uitgeoefend op de grondbeginselen en de waarden overgedragen worden aan anderen (Sanders & Neuijen, 2009).

“Cultuurverandering is in wezen ten nauwste verbonden met veranderingen op individueel niveau. Tenzij managers, als helden van de cultuur, bereid zijn tot persoonlijke veranderingen, zal de organisatiecultuur weerbarstig blijven” (Korte, 2011).

4.3. Leiderschapsstijl

Dat prestaties van medewerkers beïnvloedt worden door de leiderschapsstijl van de leidinggevende wordt door Howell & Hall-Merenda (1999) bevestigd. In het onderzoek *Het verband tussen leiderschap en werknemersgedragingen* (Meijer, 2008) wordt in het bijzonder gesproken over affectieve commitment (psychologische betrokkenheid en verbondenheid met de organisatie voelen) en klantgerichtheid van medewerkers in relatie met de vorm van leiderschap in de organisatie. Het is van belang voor organisaties om een eenduidige vorm van leiderschap in de organisatie te hanteren. Hierdoor kan gewenst gedrag van medewerkers beter gerealiseerd worden (Meijer, 2008).

Analyse van het probleem van dit onderzoek laat zien dat er in de RNZ geen sprake lijkt te zijn van een eenduidige vorm van leiderschap. Iedere manager vult op zijn eigen manier het leiderschap in. Vanuit de organisatie zijn er slechts enkele richtlijnen die omschrijven wat er qua leiderschap van het management wordt verwacht. Tevens is in de functieomschrijving van de MMP'er opgenomen dat de organisatie een sturende en coachende stijl van leidinggeven verwacht.

In deze paragraaf worden vier verschillende leiderschapsstijlen onderzocht die raakvlakken kunnen hebben met het stimuleren van eigenaarschap.

4.3.1. Coachend leiderschap

Coachend leiderschap is een stijl van leidinggeven die volgens enkele documenten de ontwikkeling van medewerkers en het team stimuleert. De focus ligt op het zelfsturend vermogen van een team. Leidinggeven richt zich voornamelijk op het stellen van vragen in plaats van het geven van uitleg. Deze vorm van leiderschap is gunstig voor het werkklimaat omdat de leidinggevende laat zien dat hij gelooft in de medewerker (Goleman, 2000; TU-Delft, 2013). Medewerkers moeten wel open staan voor het ontwikkelen van hun persoonlijke talenten en competenties anders heeft deze stijl van leidinggeven geen effect. Als zij niet open staan kunnen medewerkers onverschillig gedrag gaan tonen, dit kunnen gedragingen zijn van medewerkers die zeggen 'het zal mijn tijd wel duren' of medewerkers die het allemaal wel best vinden (Goleman, 2000).

Toch blijkt er binnen de literatuur en het wetenschappelijk onderzoek nog wel wat verschil van mening te bestaan over de kenmerken van coachend leiderschap.

Coachend leiderschap is een vorm van leiderschap die vraagt om samenwerken en resultaatgerichtheid. Het samen opstellen en realiseren van organisatiedoelen waarbij de leidinggevende een duidelijke koers uitzet. Overwegend gericht op het effectiviteitscriterium *arbeidstevredenheid* en veel minder gericht op *betrokkenheid bij de organisatie* en de *afwezigheid van stress* bij medewerkers (Engbers, 2010). Deze beperktheid die schuilt in deze stijl van leidinggeven wordt ook door anderen onderstreept (Boerrigter, 2008).

De onderzoeker concludeert bij deze stijl van leidinggeven dat: ondanks dat er verschillen van mening bestaan in de literatuur over de kenmerken van coachend leiderschap, deze stijl van leidinggeven zeker kan bijdragen aan het ontwikkelen en nemen van eigenaarschap door medewerkers. Het hebben van regelruimte, verantwoordelijkheid voor het opzetten en realiseren van organisatiedoelen zijn hierbij mogelijk. Afhankelijk van de 'hoofdcultuur' kan er verschil zijn in de hoeveelheid controle die een leidinggevende met deze stijl van leidinggeven uitoefent op de resultaten die medewerkers neerzetten. Te veel controle heeft namelijk een belemmerende invloed op het nemen van eigenaarschap.

4.3.2. Situationeel leiderschap

Situationeel leiderschap laat twee dimensies van leidinggeven zien volgens de theorie van Hersey & Blanchard (1969). Aan de ene kant taakgericht leidinggeven en aan de andere kant relatiegericht leidinggeven (Blom, 2012). Kenmerkend voor taakgericht leidinggeven is dat de focus ligt op het uitvoeren van de taak en de output. Leidinggevendens sturen bij deze dimensie hoofdzakelijk op controle en beheersbaarheid. Zij bepalen het doel en stellen - vaak in één richting - doelstellingen vast. Een leidinggevende die deze stijl hanteert wordt vaak als directief en zakelijk beschouwd. Relatiegericht leidinggeven is meer gericht op de verhoudingen tussen medewerkers. Een leidinggevende heeft een meer open houding, stelt vragen en stimuleert medewerkers met ideeën te komen. Ook zorgt hij of zij dat informatie bereikbaar is, vindt teamontwikkeling belangrijk en moedigt dit aan en stimuleert medewerkers zelf met oplossingen te komen. Deze leidinggevende durft zich kwetsbaar op te stellen. Een participatieve vorm van leidinggeven is herkenbaar hierin. Iedereen is anders en ieder individu heeft een andere behoefte aan sturing waardoor de stijl van leidinggeven aangepast dient te worden op individuele behoeften van medewerkers.

Deze vorm van leiderschap biedt de mogelijkheid medewerkers te stimuleren in het nemen van eigenaarschap, voornamelijk daar waar medewerkers meer behoefte hebben aan het krijgen van weinig sturing en ondersteuning dan medewerkers die nog behoefte hebben aan veel sturing en ondersteuning. Er wordt gekeken naar de vaardigheden van medewerkers en daar wordt de vorm van leidinggeven op aangepast (Blom, 2012).

4.3.3. Transformationeel leiderschap

Leiderschapskenmerken voor transformationeel leiderschap is van een andere orde dan het situationeel leiderschap. Uit onderzoek naar leidinggevendens van zelforganiserende teams blijkt dat bij deze teams de leidinggevende wat verder van het team afstaat waardoor de medewerkers meer regelruimte en verantwoordelijkheid krijgen om zaken ook daadwerkelijk te regelen en te organiseren. Hier kan de link naar het nemen van eigenaarschap volgens de onderzoeker zeker gemaakt worden.

De leidinggevende is door meer afstand beter in staat het team aan te sturen en te monitoren. Motiveren van medewerkers, kaders aangeven en onverwachte situaties coördineren zijn dan meer

de taakgebieden van de leidinggevende. De leidinggevende zal een faciliterende rol moeten ontwikkelen zodat een team ook echt zelf organiserend kan zijn. Hier past een leidinggevende die gericht is op individuele ontwikkeling van medewerkers en leren van zowel het individu als het gehele team (Baljon, 2012).

Transformationeel leiderschap is geschikt in situaties waar medewerkers gestimuleerd moeten worden om grote hoogten te bereiken. Tijdens deze uitdaging, die teams overigens vaak met elkaar aangaan, is het de bedoeling elkaars bewustzijn te verhogen. Hierdoor worden medewerkers in staat gesteld elkaar niet alleen feedback te geven op het inhoudelijke deel van het werk maar ook op hogere doelen te behalen. Hierbij kan gedacht worden aan vrijheid en gelijkheid (Baljon, 2012). De leidinggevende zal het team coachen en taken delegeren. Iedere medewerker wordt gecoacht in eigen behoeften. Een andere of nieuwe manier van werken en denken wordt benadrukt bij deze stijl van leidinggeven. Het accent ligt sterk op het vermogen probleemoplossend te denken en het initiatief hierin te nemen (Baljon, 2012).

Deze leiderschapsstijl heeft pas effect als in een team de nodige diversiteit aanwezig is van deskundigen. Daarnaast blijkt het een effectieve stijl te zijn bij het creëren van commitment van medewerkers.

Deze stijl van leidinggeven mag niet verward worden met transactioneel leiderschap waarbij de relatie tussen leidinggevende en medewerker gebaseerd is op het 'voor wat hoort wat' principe (Smid, 2011).

4.3.4. Participatief leiderschap

Deze vorm van leiderschap lijkt uit de literatuur doeltreffend te zijn om medewerkers aan te sporen tot gewenst en effectief gedrag. Onder participatie wordt actieve deelname verstaan. Bij deze vorm van leidinggeven worden medewerkers gestimuleerd mee te denken in het besluitvormingsproces. Hierdoor blijkt dat ze meer betrokkenheid ontwikkelen bij de team-, en organisatiedoelen. Een participatieve leider overweegt eerst de inbreng van de medewerkers alvorens een beslissing te nemen. Dit resulteert in een gevoel van serieus genomen worden en er toe doen. Door deze leiderschapsstijl zullen medewerkers inzien dat zij inbreng hebben en enige invloed kunnen uitoefenen. Wanneer zij realiseren dat ze de eigen cirkel van invloed kunnen vergroten ten opzichte van de cirkel van betrokkenheid kan dat resulteren in een meer proactieve houding. Dit is een goede start om eigenaarschap verder te ontwikkelen (Baljon, 2012).

Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn de eerder genoemde topics en een aantal begrippen door middel van literatuurstudie onderzocht waardoor er meer inzicht is gekomen in de factoren die van invloed kunnen zijn op het al dan niet nemen van eigenaarschap door medewerkers.

Eigenaarschap is een fenomeen dat niet in een definitie te vangen is. Door de literatuurstudie is een uitleg van het begrip eigenaarschap naar voren gekomen dat leidend is in het praktijkonderzoek. Het begrip eigenaarschap wordt vanaf nu ook een topic genoemd. Het derde topic wat leidend zal zijn in het praktijkonderzoek.

De literatuur bevestigt dat organisatiecultuur van invloed kan zijn op eigenaarschap.

Leiderschapsstijl wordt ook gezien als een aspect dat van invloed kan zijn op het gedrag en daardoor op het nemen van eigenaarschap door medewerkers.

Deze literatuurstudie laat zien dat er verschillende vormen van organisatiecultuur zijn. Elke vorm heeft specifieke kenmerken waaraan de interne of externe gerichtheid herkend kan worden. Voor dit onderzoek is het concurrerende waardenmodel van Quinn (1988) leidend om belemmerende factoren in het topic organisatiecultuur te onderzoeken. De vier vormen van organisatiecultuur hebben elk in meer of mindere mate hun belemmeringen om eigenaarschap te nemen.

De volgende indicatoren gelegen in het topic organisatiecultuur spelen, volgens de literatuur, een rol bij het nemen van eigenaarschap en zullen in het praktijkonderzoek leidend zijn bij de interviewvragen:

- interne gerichtheid;
- verantwoordelijkheid krijgen/nemen;
- communicatie;
- duidelijke doelen hebben;
- standaardisatie en formalisatie van processen.

In de literatuur wordt aangetoond dat het nemen van eigenaarschap van medewerkers voor een deel afhankelijk is van de stijl van leidinggeven van de leidinggevende.

Door middel van de literatuurstudie zijn leiderschapsstijlen onderzocht die allen enige raakvlakken hebben met het ontwikkelen en nemen van eigenaarschap.

Coachend leiderschap: stimuleert de ontwikkeling van medewerkers waarbij de leidinggevende voornamelijk vragen stelt om medewerkers zelf tot een oplossing te laten komen.

Situationeel leiderschap: in deze vorm van leiderschap is het uitgangspunt dat niemand hetzelfde is en dat iedereen ergens goed in is. De leidinggevende kijkt wat het individu nodig heeft.

Transformationeel leiderschap: de leidinggevende motiveert en stimuleert medewerkers van een afstand. Hierbij worden duidelijke kaders aangegeven en neemt de leidinggevende een faciliterende rol aan.

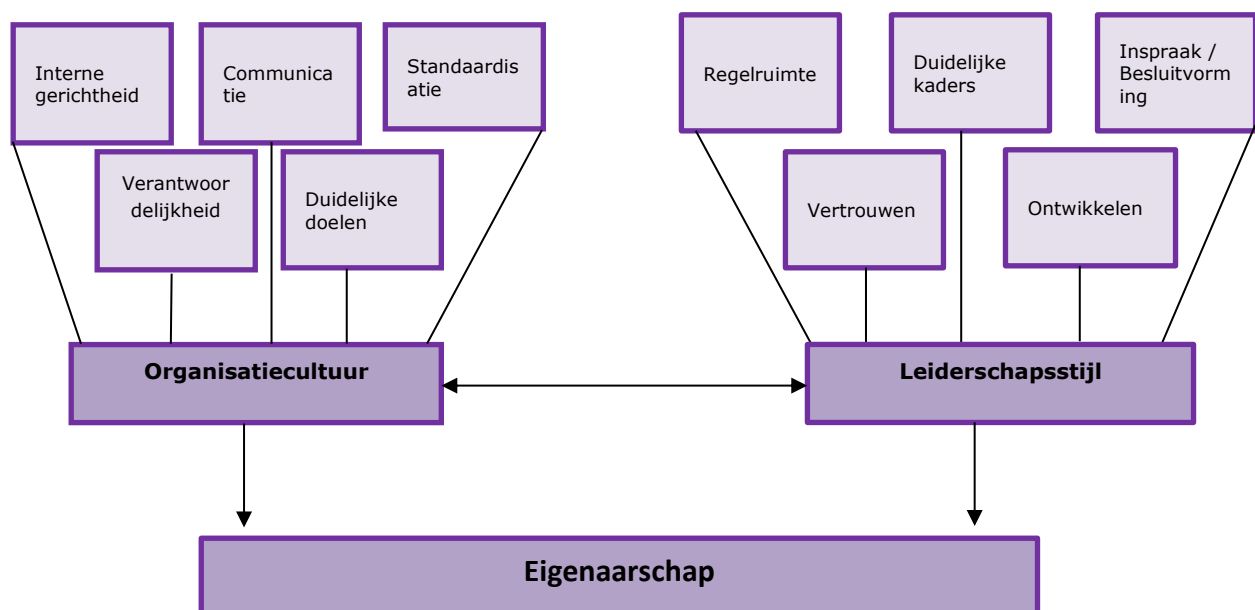
Participatief leiderschap: deze leiderschapsstijl richt zich met name op het stimuleren van medewerkers actief deel te nemen in het besluitvormingsproces. Hierdoor krijgen medewerkers het gevoel invloed te kunnen uitoefenen.

De volgende indicatoren gelegen in de stijl van leidinggeven spelen, volgens de literatuur, een rol bij het nemen van eigenaarschap en zullen naast de indicatoren van het topic organisatiecultuur leidend zijn bij het praktijkonderzoek:

- regelruimte geven;
- duidelijke kaders scheppen;
- medewerkers inspraak geven/betrekken bij besluitvorming;
- vertrouwen geven;
- ontwikkelen van medewerkers.

4.3. Conceptueel model

Met behulp van voorgaande literatuurstudie komt het volgende conceptuele model tot stand.



Uitleg conceptueel model

Eigenaarschap is de afhankelijke variabele in dit conceptueel model. Deze variabele wordt beïnvloed door de onafhankelijke variabelen. In dit onderzoek is gekozen om juist de organisatiecultuur en de leiderschapsstijl als onafhankelijke variabelen te gaan onderzoeken. De literatuurstudie laat zien dat elke onafhankelijke variabele gemeten kan worden aan de hand van vijf indicatoren. Deze tien indicatoren zullen in het praktijkonderzoek als basis dienen om belemmeringen in de organisatiecultuur en leiderschapsstijl bij het nemen van eigenaarschap duidelijk te krijgen.

De pijlen in het conceptueel model geven aan waar topics elkaar kunnen beïnvloeden binnen het onderzoek. De lijnen geven aan dat de indicatoren een onderdeel zijn van desbetreffende onafhankelijke variabele. De pijl tussen organisatiecultuur en leiderschapsstijl geeft aan dat zij elkaar wederzijds beïnvloeden. Beiden hebben invloed op het nemen van eigenaarschap. Dit laat zich zien door de enkele pijl richting eigenaarschap.

4.4. Definitieve centrale vraagstelling

De literatuurstudie en het conceptuele model resulteren in de volgende definitieve centrale vraagstelling en de daarbij behorende deelvragen:

Welke belemmeringen ervaren medewerkers van RNZ in de huidige organisatiecultuur en in de stijl van leidinggeven van het management bij het nemen van eigenaarschap?

4.5. Deelvragen

- 1. Wat verstaan medewerkers van RNZ onder het begrip eigenaarschap?*
- 2. In hoeverre komen deze uitspraken overeen met de visie van de RNZ op het nemen van eigenaarschap?*
- 3. Welke belemmeringen ervaren medewerkers bij het nemen van eigenaarschap binnen de huidige organisatiecultuur?*
- 4. Welke visie heeft RNZ op de leiderschapsstijl van het management van RNZ?*
- 5. Welke belemmeringen ervaren medewerkers bij het nemen van eigenaarschap in de leiderschapsstijl van het management?*

Hoofdstuk 5 Opzet van het onderzoek

Inleiding

In dit hoofdstuk wordt uitgelegd hoe en met welke technieken het praktijkonderzoek wordt georganiseerd. Dit wordt binnen wetenschappelijk onderzoek de methodologie genoemd. Daarnaast is er een paragraaf opgenomen waarin de onderzoeker verantwoording aflegt ten aanzien van de methodologie, na de uitvoering van het praktijkonderzoek.

5.1. Onderzoekseenheden en steekproef

Het onderzoek vond plaats onder alle medewerkers van de regio Noordwijkerduin Zorg van de organisatie Zorggroep 's Heeren Loo. Zij vormden de focus van dit onderzoek. Deze populatie met 549 medewerkers is groot. Er werd binnen de beschikbare tijd een steekproef gehouden. Voor dit onderzoek werd in eerste aanleg overwogen gebruik te maken van doelgerichte selectie of wel *purposive sampling*. Dit voelde echter niet zuiver voor de onderzoeker, gezien de nauwe betrokkenheid bij de organisatie. Op basis van deze overweging werd er gekozen voor een systematische steekproef met een aselectief begin.

Dit onderzoek gaat uit van zes leeftijdscategorieën zoals eerder omschreven (zie bijlage 7). Uit de leeftijdscategorieën met het aantal medewerkers onder de 100 wilde de onderzoeker twee medewerkers selecteren. Uit de leeftijdscategorieën die meer dan 100 medewerkers bevatten werden drie medewerkers geselecteerd. Dit komt totaal op 15 medewerkers.

De toegepaste formule hierbij is:

- Voor de leeftijdscategorie met minder dan 100 medewerkers werd gekozen voor de tiende medewerker van onder en de tiende medewerker van boven.
- Voor de leeftijdscategorie met meer dan 100 medewerkers werd daarbij nog eens gekozen voor een extra medewerker met als positie nummer 102 van bovenaf de lijst.

5.2. Onderzoeksmethode

Het onderzoek werd gedaan op basis van semigestructureerde interviews. Diepte-interviews werden overwogen. Deze vorm van interviews afnemen voor een dergelijk kleine steekproef als in dit onderzoek kwam echter de betrouwbaarheid niet ten goede. Aan de hand van een vaste vragenlijst kreeg elke respondent dezelfde vragen voorgelegd (bijlage 16). Voor de interviewer was wel de mogelijkheid ingebouwd om te vragen naar uitleg (verdieping) van de antwoorden van de respondenten. Hierdoor kon er tijdens het interview bij de ene respondent meer diepgang ontstaan dan bij de ander.

Om naast individuele informatie vanuit de semigestructureerde interviews een extra collectieve verdieping te creëren, werd ervoor gekozen nog een focusgroep te organiseren. Het was van belang dat deze focusgroep divers was voor wat betreft de deelnemende medewerkers. De grootte van deze focusgroep werd gesteld op acht medewerkers.

De samenstelling werd geselecteerd door middel van een systematische steekproef met aselectief begin (Baarda & Goede, 2006).

De formule voor deze systematische steekproef met aselectief begin is als volgt: de totale populatie is 549. De focusgroep moet acht deelnemers hebben. $549 : 8 = 68,625$. Dat betekent dat van elke 68 eenheden er één voor de focusgroep wordt gevraagd. Willekeurig wordt als startgetal gekozen voor 37.

De telling vindt als volgt plaats:

$$37 + 68 = 105 + 68 = 173 + 68 = 241 + 68 = 309 + 68 = 377 + 68 = 445 + 68 = 513$$

Deze manier van selecteren kan betekenen dat er medewerkers twee maal deelnemen aan het onderzoek. Voor zowel een semigestructureerd interview als voor de focusgroep.

Na deze selectie werden de betrokken medewerkers benaderd via een brief (bijlage 13) waarin het doel van het onderzoek uiteen werd gezet. Deze brief was tevens een uitnodiging om voor een

bepaalde datum te reageren. Ook de MPP'ers werden op de hoogte gesteld van het plaatsvinden van het onderzoek onder hun medewerkers, door middel van een brief (bijlage 14). In de periode waarin de interviews afgenomen werden is de brief verstuurd naar de medewerkers voor de focusgroep (bijlage 15). Ook in deze brief werd gevraagd om voor een bepaalde tijd te reageren.

5.3. Onderzoeksstrategie

In dit onderzoek werd op zoek gegaan naar achterliggende gedachten en oorzaken die het al dan niet nemen van eigenaarschap bij medewerkers van RNZ beïnvloeden. Het onderzoek dat werd uitgevoerd is een beschrijvend en interpretatief onderzoek.

Bij interpretatief onderzoek gaat het om de betekenis die mensen geven aan de werkelijkheid (Boeije H. , 2005). Onderzoekers in het sociale milieu dienen zich te kunnen inleven in onderzochte personen en zullen tekens en symbolen moeten leren begrijpen zodat ze deze in de context kunnen interpreteren (Boeije, 't Hart, & Hox, 2009). Hierbij wordt gedacht aan bewust handelen, taalgebruik, reflectie en doelgerichtheid (Korzilius, 2000).

Dit onderzoek onderzoekt één situatie uit de organisatie sHL en wel de RNZ. Het wordt hierdoor een casestudy naar het nemen van eigenaarschap van de medewerkers in deze regio.

Bij een casestudy wordt het te onderzoeken fenomeen heel diepgaand onderzocht en bestudeerd. Er wordt onderzoek gedaan naar één situatie, geval of verschijnsel. Een enkele keer hooguit een handje vol gevallen (Swanborn, 2010).

Er is in dit onderzoek niet gekozen voor survey-onderzoek hoewel het onderzoeksonderwerp wel geschikt is om survey-onderzoek aanvullend te laten zijn bij de casestudy. Het survey-onderzoek wordt vaak gekozen vanuit een verklarende of beschrijvende vraagstelling dat een empirisch-analytische benadering vergt (Korzilius, 2000). Dit onderzoek vraagt onderzoek van gedrag van mensen in de context van persoonlijke werkelijkheid. Daarbij zal de onderzoeker interpretaties moeten doen om tot conclusies en aanbevelingen te komen. Survey-onderzoek richt zich voornamelijk op het systematisch bevragen van grote aantallen mensen. Meestal via een enquête. Zoals in de volgende paragraaf 5.4. wordt beschreven, zal een enquête voor dit onderzoek met grote waarschijnlijkheid te weinig respons opleveren.

In dit onderzoek zal niet alles van tevoren vastliggen. Boeije spreekt hier over een open onderzoeksprocedure (Boeije H. , 2005). Hierdoor zal de onderzoeker veelal beslissingen nemen tijdens het onderzoek en niet vooraf aan het onderzoek. Zo blijft de mogelijkheid bestaan flexibel te kunnen reageren op veranderingen binnen de context van het onderzoeksveld.

5.4. Kwalitatief onderzoek

Boeije (2005) beschrijft de volgende definitie van kwalitatief onderzoek:

"In kwalitatief onderzoek richt de vraagstelling zich op onderwerpen die te maken hebben met de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen. Er worden onderzoeksmethoden gebruikt die het mogelijk maken om het onderwerp vanuit het perspectief van de onderzochte mensen te leren kennen met het doel om het te beschrijven en waar mogelijk te verklaren" (Boeije H. , 2005).

De belangrijkste kenmerken voor kwalitatief onderzoek zijn wel, dat de gegevens verkregen worden door directe waarneming en dat het plaatsvindt in een bepaalde context. De onderzoeker ziet zichzelf hierin als belangrijkste instrument van het onderzoek aldus Boeije (2005). De onderzoeker heeft al een nauwe band in de context van het onderzoek. Hierin ligt ook de grootste uitdaging om de rol als onderzoeker transparant te houden.

Om verschillende redenen heeft de onderzoeker in overleg met de opdrachtgever gekozen voor kwalitatief onderzoek. De centrale vraagstelling in dit onderzoek vraagt om verdieping van beleving van de eenheden. Mede omdat een eerder onderzoek (Hol, 2010) nog niet geresulteerd heeft in de juiste diepgang. Daarnaast heeft er in april 2013 een nieuw medewerkerstevredenheidsonderzoek plaatsgevonden. De verwachting van de onderzoeker is dat als dit onderzoek ook een enquête

bevat, twee kwantitatieve onderzoeken (of voor een deel kwantitatief) in dezelfde periode de respons van dit onderzoek niet ten goede zal komen.

De opdrachtgever wil naast het medewerkerstevredenheidsonderzoek, dat kwantitatief van aard is, een onderzoek dat kwalitatieve resultaten oplevert. Enerzijds om beide onderzoeken naast elkaar te kunnen leggen als de resultaten tegelijk gepresenteerd kunnen worden. Anderzijds kunnen de resultaten van beide onderzoeken, wanneer deze niet gelijktijdig gepresenteerd kunnen worden, van waarde zijn om op verschillende tijdstippen het onderwerp onder de aandacht te brengen van het managementteam en de medewerkers.

5.5. Validiteit en betrouwbaarheid

Onder kwaliteit van een onderzoek wordt validiteit en betrouwbaarheid gerekend. De validiteit zegt iets over de inhoud van het onderzoek. Wordt er echt gemeten wat er gemeten moet worden?

De betrouwbaarheid van het onderzoek zegt iets over de stabiliteit van de resultaten. Wanneer na herhaling van een zelfde onderzoek dezelfde gegevens en resultaten worden verkregen is het onderzoek betrouwbaar. Beide aspecten kunnen los van elkaar beoordeeld worden. Een betrouwbaar onderzoek wil nog geen validiteit garanderen. En wanneer een onderzoek valide is betekent dat nog niet dat het ook betrouwbaar is (Boeije, H., 2005; Verhoeven, 2007).

5.5.1. Validiteit

Door semigestructureerde interviews en een focusgroep werd van een aantal medewerkers binnen RNZ de beleving van belemmerende factoren bij het aangaan van eigenaarschap in het werk gemeten. De beleving van, en daardoor interpretatie van de werkelijkheid, was per persoon verschillend. Met de RNZ als context van de totale populatie kan echter geconcludeerd worden dat de onderzoeksresultaten representatief zijn voor de totale populatie.

Het tussentijds toetsen van interviewdata van afgeronde semigestructureerde interviews kan leiden tot interpretaties die voor de focusgroep tot meer verdieping kan leiden. Hierdoor wordt meer diepgang van de resultaten tot stand gebracht. Dit kan de validiteit van het onderzoek ten goede komen.

5.5.2. Betrouwbaarheid

Toevallige fouten hebben betrekking op de betrouwbaarheid van het onderzoek. De onderzoeker was zich bewust van het feit dat de kans op toevallige fouten hoog was. Het was van groot belang dit zo veel mogelijk te voorkomen, ook al was dit in het onderzoek haast niet te voorkomen. De onderzoeker wilde vanwege haar functie in de organisatie niet alle interviews zelf afnemen. Onder de respondenten vielen eigen medewerkers waardoor de verhouding onderzoeker-respondent niet zuiver voelde. De onderzoeker koos daarom voor een tweede interviewer bij het onderzoek. De mede-interviewer interviewde de medewerkers van de onderzoeker. Vanwege het leerproces van de onderzoeker nam ze de overige interviews zelf af. Hierdoor was de verwachting dat niet altijd de juiste informatie verkregen kon worden. De mogelijkheid bestond dat dit ertoe kon leiden dat het onderzoek niet die diepte zou bereiken die graag gezien zou worden.

Het structureren door middel van een vragenlijst voor de interviews waardoor de onderzoeksmethode meer gestandaardiseerd werd, vergroete de betrouwbaarheid van het onderzoek. Het opnemen van de interviews door een voicerecorder verhoogde ook de betrouwbaarheid van het onderzoek, omdat er op deze manier geen data verloren gingen. Daarnaast werd zo goed mogelijk beschreven hoe de dataverzameling en de data-analyse gedaan werden om de betrouwbaarheid van het onderzoek te verhogen.

5.6. Praktische bruikbaarheid

Het vraagstuk over welke factoren medewerkers van de RNZ als belemmerend ervaren bij het nemen van eigenaarschap speelt binnen de gehele organisatie SHL. Als de resultaten goed bruikbaar zijn zullen deze worden meegenomen in de invulling van het toekomstige tactisch personeelsbeleid.

De methode die in het onderzoek werd gehanteerd kan veel informatie opleveren over de persoonlijke beleving van medewerkers wat betreft het topic eigenaarschap en de topics die in dit

onderzoek op eigenaarschap van belang zijn. Hierdoor kan de organisatie nog beter inspelen op de beleving van medewerkers bij het nemen van eigenaarschap waardoor betrokkenheid bij de organisatie en verantwoordelijkheid voor veranderingen beter vorm gegeven kunnen worden. De bruikbaarheid kan aanvullend zijn op een kwantitatief medewerkerstevredenheidsonderzoek. Momenteel krijgt het onderzoek al enige aandacht binnen de organisatie. De onderzoeker is geïnterviewd door een verslaggever van het personeelsblad over dit onderzoek. Afgesproken is dat als het onderzoek gereed is de resultaten zullen worden besproken met de interviewer en ze wellicht op de portal kunnen worden geplaatst.

5.7. Data-analyse

De gewenste data voor dit onderzoek werden verkregen door semigestructureerde interviews. Deze vraagstelling van de semigestructureerde interviews zijn gebaseerd op het conceptuele model. De vragen zijn dan ook onderverdeeld in de drie topics te weten: eigenaarschap, organisatiecultuur en leiderschapstijl (bijlage 16).

De interviews werden opgenomen met een voicerecorder. De geluidsbestanden werden getranscribeerd door de onderzoeker en een ondersteuner. De onderzoeker codeerde samen met een ondersteuner de getranscribeerde gesprekken. In de periode dat de interviews werden afgenomen, werden al getranscribeerde gesprekken goed doorgelezen en van hoofdcodes voorzien. Zo konden de reeds verkregen data aanleiding geven voor het eventueel aanpassen van interviewvragen.

In de periode gedurende het afnemen van de interviews werden de data van deze interviews na het transcriberen geanalyseerd om de topiclijst voor inhoudelijke onderwerpen voor de focusgroep optimaal te kunnen ontwikkelen.

Bij de focusgroep werd gebruikgemaakt van meer voicerecorders met als doel het gesprek vanuit verschillende hoeken op te nemen voor het geval mensen slecht te verstaan waren. Dit groepsgesprek werd niet geleid door de onderzoeker. Bij de deelnemers van de focusgroep waren eigen medewerkers van de onderzoek aanwezig. Vanuit dit oogpunt vond de onderzoeker het niet wenselijk zelf de focusgroep te leiden. Er werd gekozen voor een coach uit de organisatie. De verwachting was dat de focusgroep hierdoor meer diepgang kon bereiken.

Het analyseren van de interviewdata werd gedaan door middel van open coderen van alle getranscribeerde interviews (bijlage 18). Na het open coderen van de negen interviews werd er voor elke indicator een overzichtslijst gemaakt (bijlage 18). Elke indicator werd in een tabel weggezet waarna alle stukken tekst bij de desbetreffende indicator in de tabel werden verzameld. Op die manier werden de teksten behorend bij de indicator gestructureerd. Aan de hand van de teksten werden er woorden uit de tekst gehaald die de kern van de tekst vertegenwoordigden (bijlage 18). Zo kwam er per indicator een duidelijk overzicht van de data en werd er een vertaling naar de resultaten gemaakt.

5.8. Semigestructureerde interviews en focusgroep

De resultaten van dit onderzoek werden verkregen uit negen semigestructureerde interviews en één focusgroep. Voor de semigestructureerde interviews waren vijftien medewerkers uitgenodigd. Zes medewerkers deden niet mee. Eén medewerker is langdurig ziek en vier medewerkers wilden om verschillende (soms niet duidelijke) redenen niet meedoen aan de interviews. Eén medewerker haakte op het laatste moment af omdat zij met ontslag zou gaan.

Er is één focusgroep gehouden. Hiervoor waren acht medewerkers uitgenodigd en daarvan wilden zes medewerkers meedoen. Twee medewerkers gaven aan zich niet geroepen te voelen mee te doen. Twee medewerkers belden vlak voor de starttijd van de focusgroep af door ziekte.

Uiteindelijk bleven er vier medewerkers over. De onderzoeker heeft op het laatste moment nog de afweging gemaakt of de focusgroep door kon gaan. Twee redenen hebben in deze afweging een rol gespeeld:

- De homogeniteit van de populatie binnen de context van de RNZ die gezien mag worden als voldoende valide om met een klein aantal medewerkers deze focusgroep door te laten gaan.
- Om nog in de tijdsplanning van het onderzoek te blijven, was het simpelweg noodzakelijk de focusgroep te laten doorgaan. Er was geen tijd meer een nieuwe groep te selecteren en uit te nodigen.

5.8.1. Pilot semigestructureerd interview

De eerste vragenlijst voor het semigestructureerde interview werd na een proefinterview met een medewerker volledig herzien. De eerste vragenlijst bestond uit vragen met een schaal-score. De onderzoeker wilde op die manier de betrouwbaarheid van het onderzoek zo optimaal mogelijk maken. Door deze manier van interviewen bleek echter dat de onderzoeker niet de gewenste informatie kreeg. Na het aanpassen van de vragenlijst waarbij de schaal-score werd ingewisseld voor open vragen met verdiepvragen werd het proefinterview nogmaals afgenomen bij een (andere) medewerker. Dit leverde gewenste informatie op. Zie voor de vragenlijst van de interviews bijlage

De focusgroep heeft geen pilot gehad. Door tijdgebrek is daar niet voor gekozen.

5.9. Verantwoording praktijkonderzoek

De tijdsplanning van het onderzoek verliep volgens schema. Dit kwam grotendeels omdat er een ruime tijdsplanning gemaakt was (bijlage 19). Toch bleek dat met name de uitvoering van de focusgroep in het gedrang kwam. Reden hiervoor was dat er afmeldingen waren op het laatste moment. De onderzoeker moest op het laatste moment de keus maken tussen doorgaan met weinig respondenten of afzeggen en een nieuwe plannen. In 5.8. legt de onderzoeker uit welke afwegingen deze heeft laten meespelen.

De semigestructureerde interviews en de focusgroep bleken goede onderzoeksmethodes. De aselectieve steekproef is echter als nadelig ervaren binnen de beperktheid van dit onderzoek. Er waren enkele respondenten die nagenoeg niets met het primaire proces te maken hadden maar toch medewerkers van de regio Noordwijkerduin Zorg waren. Een grotere steekproef zou dit probleem kunnen voorkomen.

De onderzoeker had geen rekening gehouden met het afmelden van uitgenodigden voor de interviews en de focusgroep. Hierdoor is de omvang van de steekproef minder groot geworden dan de onderzoeker voor ogen had. De eindresultaten zijn echter niet van minder waarde voor de RNZ. Door de conclusies aan de hand van de resultaten werd het ondanks de kleine steekproef duidelijk dat vervolgonderzoek van meerwaarde is binnen een groter deel van de organisatie SHL.

De focusgroep heeft als functie gehad om scherper te focussen op onderwerpen die tijdens de interviews opvielen of eruit staken. De vragenlijst voor de focusgroep is tot stand gekomen na verwerking van de data van de interviews.

De kracht van deze focusgroep heeft gelegen in de interactie van de respondenten. Er was veel interactie doordat zij duidelijk aan konden geven wat zij belangrijk vonden en wat hun gevoelens hierbij waren.

Doordat er geen pilot is geweest voor de focusgroep en de voorbereiding met de coach minimaal was, is het verloop van de focusgroep anders gelopen dan de onderzoeker had gepland.

Naast het feit dat de coach te laat arriveerde en de onderzoeker zelf de groep moest starten, heeft de onderzoeker teveel in de rol van gespreksleider gezeten. Echter heeft de onderzoeker dit niet als nadelig ervaren voor het verloop van de focusgroep en de resultaten.

Binnen het praktijkonderzoek maakte de onderzoeker gebruik van een mede-interviewer vanwege de nauwe betrokkenheid van de onderzoeker bij enkele respondenten. Omdat de onderzoeker de interviews niet dezelfde dag terugluisterde en er soms de volgende dag weer een interview afgenomen werd, kon de onderzoeker de mede-interviewer tussentijds minder bijsturen dan

naderhand wenselijk bleek. Hierdoor is in de eerste interviews minder diepgang van de data verkregen dan tijdens latere interviews.

Ondanks dat de anonimiteit gegarandeerd is naar de respondenten is in enkele interviews de anonimiteit van de geïnterviewden niet volledig te waarborgen doordat desbetreffende geïnterviewden een aparte functie bekleden. Er kan hierdoor sneller herleidt worden om wie het gaat. De onderzoeker heeft daarom besloten om de uitwerking van de interviews alleen inzichtelijk te laten zijn voor de opleiding. Inzicht in deze data voor derden kan alleen in overleg met de onderzoeker en de geïnterviewden die het betreffen.

5.9.1. Rol van de onderzoeker

Op verschillende plaatsen in het onderzoeksrapport is de rol van de onderzoeker besproken en uitgelegd.

Een reflectie hierop is opgenomen in het laatste hoofdstuk van dit onderzoek.

Samenvatting

Dit kwalitatieve onderzoek was een casestudy met een interpretatief karakter. Het praktijkonderzoek vond plaats onder de medewerkers van de RNZ. De steekproef was klein, omdat er van de onderzoeksmethode, semigestructureerde interviews en een focusgroep, veel tijd en diepgang werd verwacht. Er werd zorg gedragen voor een optimale betrouwbaarheid en interne validiteit van het onderzoek. Medewerkers werden gekozen door middel van een systematische steekproef met een aselectief begin voor zowel de individuele interviews als voor de focusgroep. Er werd gebruikgemaakt van één of meer voicerecorders en de verkregen data werden getranscribeerd. Analyse van de data vond plaats door open coderen. De codes die daaruit voortvloeiden werden bij de desbetreffende indicator geplaatst waarna er een overzichtslijst werd gemaakt van elke indicator.

De vraagstelling binnen dit onderzoek speelt binnen de hele organisatie sHL. Resultaten kunnen bruikbaar zijn bij de invulling van toekomstig tactisch personeelsbeleid. De resultaten en conclusies zijn nauwelijks generaliseerbaar maar de praktische bruikbaarheid kan toch van meerwaarde zijn voor RNZ en de hele organisatie.

Hoofdstuk 6 Resultaten

Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het praktijkonderzoek per deelvraag beschreven. Aan de hand van deze resultaten wordt gekeken of de deelvragen van dit onderzoek beantwoordt kunnen worden.

Vanuit het literatuuronderzoek zijn er belemmeringen naar voren gekomen die van invloed kunnen zijn op het nemen van eigenaarschap bij medewerkers. In de drie topics 'eigenaarschap', 'organisatiecultuur' en 'leiderschapsstijl' zijn deze belemmeringen vertaald naar indicatoren. Het eerste topic is gemeten op betekenis van het begrip eigenaarschap en vanuit dat perspectief gemeten. De laatste twee topics zijn uitgesplitst met elk vijf indicatoren die tijdens het praktijkonderzoek zijn gemeten door middel van de semigestructureerde interviews en de focusgroep.

De literatuurstudie, met name het theoretisch model van Quinn (1988), is zeer behulpzaam geweest bij het vertalen van de resultaten. Verschillende bronnen uit de literatuurstudie, afkomstig van andere onderzoeken, zoomen in op belevingen en ervaringen van medewerkers in andere organisaties ten aanzien van de drie topics. Dit verhoogde de validiteit van de onderzoeksresultaten.

De uitwerking en codering van de semigestructureerde interviews en de focusgroep zijn te vinden in bijlage 18. Het begrip eigenaarschap en de overige tien indicatoren zijn per stuk gecodeerd en terug te vinden in bijlage 18.

Het overzicht van de resultaten is per topic uitgewerkt en zijn inzichtelijk gemaakt in bijlage 19.

Door het uitwerken en beantwoorden van de vijf deelvragen wordt, met behulp van de resultaten van de literatuurstudie, gekeken in hoeverre er antwoord gegeven kan worden op de centrale vraagstelling. Dit zal te lezen zijn in de samenvatting aan het eind van dit hoofdstuk.

6.1. Topic eigenaarschap

1. Wat verstaan medewerkers van RNZ onder het begrip eigenaarschap?

De resultaten laten zien dat de geïnterviewden onder eigenaarschap voornamelijk het nemen en/of voelen van verantwoordelijkheid binnen hun eigen werkzaamheden verstaan. Daarnaast rekenen zij zelfstandig werken onder eigenaarschap en een enkele geïnterviewde vindt dat daar ook het delegeren van taken naar collega's onder valt.

2. In hoeverre komen deze uitspraken overeen met de visie van de RNZ op het nemen van eigenaarschap?

De resultaten laten geen overeenkomst zien tussen de uitspraken van medewerkers en de visie van de RNZ op het nemen van eigenaarschap. Er bestaat binnen de RNZ geen specifieke visie op het nemen van eigenaarschap van medewerkers waaraan gerefereerd kan worden. SHL breed bestaat er alleen een visie op de ontwikkelingslijn van medewerkers (zie bijlage 4).

6.2. Topic organisatiecultuur

3. *Welke belemmeringen ervaren medewerkers bij het nemen van eigenaarschap binnen de huidige organisatiecultuur?*

6.2.1. *Interne gerichtheid*

Opvallend is dat de resultaten van alle indicatoren een sterke interne gerichtheid laten zien. Eigenaarschap nemen wordt gezien en genomen in de directe relatie met de cliënt of de eigen locatie.

6.2.2. *Standaardiseren en formaliseren*

De resultaten laten zien dat geïnterviewden worden belemmerd in de uitvoering van hun werkzaamheden door de fysieke afstand tussen het primaire proces en het Shared Service Centre in Amersfoort. Sommige lijnen tussen disciplines, bijvoorbeeld wonen en dagbesteding, worden als niet duidelijk ervaren.

6.2.3. *Verantwoordelijkheid*

Wanneer er geen gezamenlijke verantwoordelijkheid is binnen de teams werkt dat belemmerend op de eigen werkzaamheden volgens de geïnterviewden. Collega's ervaren een klaagcultuur waardoor ze minder verantwoordelijkheid nemen. Het werken zonder visie en jaarplan belemmert het nemen van verantwoordelijkheid. Eén van de geïnterviewden geeft aan dat het hebben van persoonlijke doelen het nemen van verantwoordelijkheid juist stimuleert.

6.2.4. *Communicatie*

Geïnterviewden geven aan dat feedback geven noodzakelijk is. Zij kunnen het wel, maar vinden het moeilijk en doen het daardoor vaak niet. Een negatieve sfeer in het team is een belemmering om feedback te geven. Als er wel feedback wordt gegeven, gebeurt dit soms onder het mom van een geintje. De geïnterviewden ervaren dat er minimaal fysieke nabijheid is met de leidinggevende. Schriftelijke communicatie binnen de teams kan leiden tot verkeerde interpretaties van de inhoud van geschreven tekst en email berichten.

6.2.5. *Duidelijke doelen hebben*

Het merendeel van de geïnterviewden weet niet wat de regiodoelen zijn. Persoonlijke doelen weten zij niet of nauwelijks te benoemen en enkelen ervaren een eilandjescultuur. Sommigen missen duidelijke kaders binnen de doelen, zowel bij doelen van RNZ als bij locatie doelen.

Samengevat

Een concreet antwoord op de vraag of medewerkers van RNZ belemmeringen ervaren in de huidige organisatiecultuur laten de resultaten niet direct zien. Wel zijn er enkele indicatoren waarin geïnterviewden belemmeringen ervaren. De interne gerichtheid van de huidige organisatiecultuur is het meest opvallend. Geïnterviewden ervaren dit zelf niet als belemmerend.

Naast de interne gerichtheid is het meest opvallend een meerderheid niet weet wat de regiodoelen zijn. Daarnaast weten ze hun persoonlijke doelen niet goed te benoemen. De literatuur zegt hierover dat het niet duidelijk hebben van organisatiedoelen en persoonlijke doelen een belemmering kan zijn bij het nemen van eigenaarschap.

Het blijkt dat niet iedereen feedback geeft. Ook blijkt dat een negatieve sfeer in het team een belemmering is bij het geven van feedback.

6.3. Topic stijl van leidinggeven

4. *Welke visie heeft RNZ op de leiderschapsstijl van het eigen management?*

Het vooronderzoek laat zien dat RNZ geen eenduidige visie heeft op de leiderschapsstijl van het eigen management. Wel laat het vooronderzoek zien dat sHL een visie heeft op wat zij verwacht van haar leidinggevendenden ('s Heeren Loo RvB, 2012, p. 10).

5. *Welke belemmeringen ervaren medewerkers bij het nemen van eigenaarschap in de stijl van leiding geven van het management?*

6.3.1. *Regelruimte*

Alle geïnterviewden geven aan dat zij enige regelruimte binnen hun werkzaamheden ervaren. Wanneer ze regelruimte hebben, ervaart men dit als vertrouwen krijgen van de leidinggevende. Geïnterviewden die onduidelijke kaders ervaren, worden belemmerd in het nemen van regelruimte.

6.3.2. *Duidelijke kaders*

Geïnterviewden geven aan onduidelijkheid ervaren in de stijl van leidinggeven van het management. Bij wisseling van leidinggevende ervaren geïnterviewden dat iedere leidinggevende eigen kaders heeft waardoor er onduidelijkheid ervaren wordt. 'Iedereen doet maar wat'. Ze krijgen geen of niet voldoende informatie wat hen een gevoel van onzekerheid geeft. Ze voelen zich daarbij niet serieus genomen.

6.3.3. *Inpraak hebben/besluitvorming*

Alle geïnterviewden voelen dat ze enige inspraak hebben in hun werkzaamheden vanuit hun leidinggevende. Daar waar geen inspraak wordt ervaren, is de oorzaak dat het buiten de eigen locatie op organisatorisch niveau ligt. Geen inspraak geeft een gevoel van onzekerheid en weerstand. Wanneer ze wel inspraak hebben, ervaren ze dat ze zich gehoord, gewaardeerd en serieus genomen voelen.

6.3.4. *Vertrouwen*

Geïnterviewden geven aan dat zij geen of minimale fysieke nabijheid van hun leidinggevende ervaren. Leidinggevendenden komen volgens de meerderheid van de geïnterviewden hun afspraken en beloftes niet na waardoor zij minder vertrouwen vanuit de leidinggevende ervaren binnen hun werkzaamheden.

6.3.5. *Ontwikkelen*

Alle geïnterviewden ervaren voldoende stimulans zich te ontwikkelen. Bij de meesten staat het inhoudelijk ontwikkelen op professioneel vlak centraal. Eén geïnterviewde geeft aan dat ook de persoonlijke ontwikkeling centraal staat. Kaders zijn niet altijd duidelijk en eenduidig voor het aanvragen van cursussen.

Samengevat

Op de vraag of medewerkers van RNZ belemmeringen ervaren in de stijl van leidinggeven van het management kan bevestigend worden geantwoord, maar niet op alle indicatoren even sterk. Om werkzaamheden goed uit te voeren wordt vooral de minimale fysieke nabijheid van de direct leidinggevende als belemmerend ervaren. Het hebben en ervaren van duidelijke kaders was een belangrijke indicator die tijdens de interviews telkens terugkwam. Geïnterviewden ervaren in sommige situaties geen duidelijke kaders wat hen belemmert in hun werkzaamheden. Door het ontbreken van informatie ontstaat er onzekerheid. Door wisseling van leidinggevendenden wordt onduidelijkheid ervaren over de kaders die iedere leidinggevende weer anders blijkt in te vullen. Hierdoor ontstaat de beleving dat iedereen maar wat doet.

Samenvatting

Als eindresultaat wordt duidelijk dat medewerkers van de RNZ binnen hun werkzaamheden belemmeringen ervaren bij het nemen van eigenaarschap door de huidige organisatiecultuur en de stijl van leidinggeven van het management.

Binnen de organisatiecultuur ervaren geïnterviewden voornamelijk belemmeringen bij het nemen en geven van feedback binnen het eigen team. Door de leiderschapsstijl van het management ervaren de geïnterviewden belemmeringen in de manier waarop ze informatie ontvangen en aangestuurd worden. De kaders binnen hun werkzaamheden ervaren zij als onduidelijk. Dit geeft de geïnterviewden het gevoel van onzekerheid.

De resultaten laten tevens een verschil zien tussen belemmeringen die geïnterviewden zelf ervaren en belemmeringen die aanwezig zijn volgens de literatuur, maar niet als zodanig door de geïnterviewden worden beleefd.

De literatuur maakt duidelijk dat de sterke interne gerichtheid van de organisatiecultuur en het niet op de hoogte zijn van regiodoelen belemmeringen kunnen zijn bij het nemen van eigenaarschap. Het niet kunnen benoemen van persoonlijke doelen kan tevens een belemmerend werken bij het nemen van eigenaarschap.

Hoofdstuk 7 Conclusies en aanbevelingen

Inleiding

Dit onderzoek heeft een bijdrage willen leveren aan het inzichtelijk maken van wat medewerkers van de RNZ als belemmerend ervaren in de huidige organisatiecultuur en de leiderschapsstijl van het management bij het nemen van eigenaarschap.

Vooronderzoek laat zien dat er een spanningsveld is tussen de huidige organisatiecultuur en de gewenste organisatiecultuur.

De conclusies zijn tot stand gekomen na vooronderzoek in de organisatie sHL, literatuurstudie, praktijkonderzoek aan de hand van semigestructureerde interviews en een focusgroep en na analyse van de resultaten.

De verschillende invalshoeken die de onderzoeker in de literatuur heeft verkend zijn met elkaar in verband gebracht in het conceptuele model. Samenhang en onderlinge beïnvloeding zijn in het conceptuele model inzichtelijk gemaakt. Mede hierdoor was het gemakkelijker om de interviewvragen samen te stellen.

Naast belemmeringen die de geïnterviewden zelf aanvoerden, kwamen in het praktijkonderzoek ook belemmeringen naar voren die door de deelnemers aan het praktijkonderzoek niet als zodanig zijn benoemd. De literatuurstudie die de onderzoeker voorafgaand aan het praktijkonderzoek deed, heeft deze in staat gesteld om de niet-benoemde belemmeringen te herkennen en te plaatsten. De conclusies uit dit onderzoek zijn dus in zekere zin breder dan de conclusies in het onderzoek. De literatuur is hierbij een goede ondersteuning om aan te tonen dat het voor het nemen van eigenaarschap van medewerkers, van wezenlijk belang is, dat sommige belemmeringen welke niet als zodanig door de geïnterviewden ervaren werden toch als belemmerend kunnen worden aangemerkt.

In dit hoofdstuk worden conclusies getrokken per deelvraag. Daarna worden eindconclusies getrokken. Aan de hand van deze conclusies zal de onderzoeker enige aanbevelingen doen.

7.1. Deelvraag 1

Wat verstaan medewerkers van RNZ onder eigenaarschap?

De geïnterviewde medewerkers verstaan niet hetzelfde onder eigenaarschap als in dit onderzoek is uitgewerkt. Zij vertalen eigenaarschap in het nemen en voelen van verantwoordelijkheid binnen hun directe werkzaamheden. De RNZ wil echter toe naar eigenaarschap dat de eigen locatie overstijgt.

De resultaten laten ook zien dat de geïnterviewden nagenoeg niet bekend zijn met de regiodoelen en hun persoonlijke doelen, terwijl het onderzoek dit als voorwaarden heeft binnen het begrip eigenaarschap. Hierdoor ontstaat er een afstand tussen de verwachtingen van RNZ en de beleving van de geïnterviewde medewerkers ten aanzien van het nemen van eigenaarschap. Dit kan gevolgen hebben voor het beantwoorden van de centrale vraagstelling.

7.2. Deelvraag 2

In hoeverre komt dit overeen met de visie van de RNZ op het nemen van eigenaarschap?

Binnen de beleidsstukken van de RNZ is geen duidelijke visie op het nemen van eigenaarschap. Binnen de organisatie sHL wordt wel gesproken over persoonlijk leiderschap. Dat valt echter buiten het kader van dit onderzoek. Voor deze deelvraag is de omschrijving van eigenaarschap, zoals ontwikkeld in de literatuurstudie, leidend in dit onderzoek voor de visie van de RNZ.

Er kan geconcludeerd worden dat medewerkers en de RNZ verschillend denken over het nemen van eigenaarschap. Dit leidt ertoe dat medewerkers niet goed weten wat er van hen verwacht

wordt. De onuitgesproken verwachtingen van RNZ kan hierdoor leiden tot onduidelijkheid en onzekerheid voor medewerkers bij de uitvoering van hun werkzaamheden.

7.3. Deelvraag 3

Welke belemmeringen ervaren medewerkers bij het nemen van eigenaarschap binnen de huidige organisatiecultuur?

Uit het vooronderzoek en de literatuurstudie is gebleken dat er binnen RNZ sprake is van een familiecultuur volgens Quinn (1988) met als één van de belangrijkste kenmerken: interne gerichtheid.

Daar waar familiecultuur de overhand krijgt, kan dit een verstikkende uitwerking hebben op het functioneren van medewerkers. Bij vrijwel alle geïnterviewden blijkt dat er sprake is van grote interne gerichtheid waarbij de resultaten laten zien dat het geven van feedback moeilijk is en men de neiging heeft om de goede lieve vrede te bewaren. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er conflict vermijdend gedrag bestaat onder geïnterviewde medewerkers.

Deze grote interne gerichtheid leidt tevens tot het niet verder kijken dan de eigen locatie. Tevens kan de conclusie getrokken worden dat door deze interne gerichtheid de locatie overstijgende verantwoordelijkheden zoals het eigen maken van de regiodoelen in het geheel niet plaats vindt. Het gevolg hiervan is dat medewerkers veelal niet precies weten waar het beleid van RNZ op gericht is en dat hierdoor betrokkenheid bij de regio minimaal blijft. Als gevolg van de interne gerichtheid constateert de onderzoeker dat de medewerkers door steeds verder gaande centralisatie zich meer en meer geïsoleerd voelen. Veel wat steeds verder van de cliënt en de eigen locatie wordt gesitueerd, ervaren medewerkers als een belemmering.

7.4. Deelvraag 4

Welke visie heeft RNZ op de leiderschapsstijl van het eigen management?

Na het vooronderzoek mag de conclusie getrokken worden dat RNZ geen eenduidige omschrijving van leiderschapsstijl kent. Wel is in de functieomschrijving van de MMPers opgenomen dat de organisatie verwacht dat de manager op sturende en coachende wijze leiding geeft.

Concrete invulling van deze competenties worden echter niet beschreven. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er een eigen invulling gegeven kan worden aan deze competenties en daardoor grote verschillen ontstaan in de uitvoering van de functie van leidinggevend.

7.5. Deelvraag 5

Welke belemmeringen ervaren medewerkers bij het nemen van eigenaarschap in de leiderschapsstijl van het management?

Vooronderzoek toont aan dat het merendeel van de MMPers veel waarde hecht aan de familiecultuur zoals Quinn (1988) deze omschrijft. Managers binnen deze vorm van organisatiecultuur sturen hun medewerkers direct aan volgens Quinn (1988). Echter laat het praktijkonderzoek zien dat medewerkers juist deze directe aansturing missen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat leidinggevend niet altijd de ruimte hebben om vanuit nabijheid leiding te geven. Dit staat haaks op wat sHL in haar kaderbrief 2012 aangeeft ('s Heeren Loo RvB, 2012). Dat leidinggevend in de beleving van medewerkers op grotere afstand staan heeft meerdere gevolgen. Ten eerste ervaren medewerkers dat zij onvoldoende geïnformeerd worden omtrent ontwikkelingen in de organisatie. Ten tweede ervaren medewerkers onduidelijke kaders ten aanzien van hun werkzaamheden. Ten derde creëert het onzekerheid en weerstand waardoor eigenaarschap niet of nauwelijks tot stand komt.

De conclusie hieruit is dat fysieke nabijheid van de leidinggevende voor medewerkers van groot belang is om voldoende draagvlak te creëren om eigenaarschap te nemen.

7.6. Eindconclusie

Welke belemmeringen ervaren medewerkers van RNZ in de huidige organisatiecultuur en in de stijl van leidinggeven van het management bij het nemen van eigenaarschap?

Als eindconclusie mag gesteld worden dat medewerkers van RNZ belemmeringen ervaren in de huidige organisatiecultuur en de stijl van leidinggeven van het management bij het nemen van eigenaarschap. Hierbij moet vastgesteld worden dat medewerkers het begrip eigenaarschap vanuit interne gerichtheid benaderen terwijl RNZ meer vraagt om externe gerichtheid van haar medewerkers. De interne gerichtheid van de familiecultuur wordt door medewerkers niet als belemmerend ervaren. Op basis van de literatuur over organisatiecultuur kan aanvullend worden geconcludeerd dat de familiecultuur ondanks dat zij niet als belemmerend wordt ervaren wel belemmerend werkt op het nemen van eigenaarschap. Conflict vermijgend gedrag is hier een voorbeeld van.

Daarnaast mag geconcludeerd worden dat de leiderschapsstijl van het management van RNZ niet eenduidig is. Hierdoor worden kaders niet eenduidig gecommuniceerd naar medewerkers. Dit geeft onduidelijkheid waardoor medewerkers het gevoel hebben dat ze niet precies weten waar ze aan toe zijn. Dit werkt belemmerend bij het nemen van eigenaarschap.

7.7. Aanbevelingen

7.7.1. Aanbevelingen ten aanzien van de deelvragen

De conclusies bij de deelvragen resulteren in de volgende aanbevelingen:

1. Vertaal regiodoelen naar de dagelijkse praktijk van medewerkers.
2. Ontwikkel een leesbare visie op eigenaarschap.
3. Doorbreek de interne gerichtheid. Mobiliteit kan hierbij voor een brede inzetbaarheid van medewerkers zorgen.
4. Ontwikkel samen met het management van RNZ een eenduidige visie op de gewenste leiderschapsstijl.
5. Stel leidinggevend in staat om vanuit nabijheid leiding te geven aan medewerkers.

7.7.2. Aanbevelingen ten aanzien van de centrale vraagstelling

Vanuit het vooronderzoek en het praktijkonderzoek komt naar voren dat het management van RNZ zich niet consistent gedraagt om tot de gewenste organisatiecultuur te komen en zodoende een werkomgeving te creëren waarin het nemen van eigenaarschap ruimte krijgt. Om in de nabije toekomst in een werksituatie te geraken waarin de door SHL gewenste organisatiecultuur leidend is, zal de RNZ op diverse terreinen actie moeten nemen.

1. Het management van de RNZ moet een eenduidige visie op leidinggeven ontwikkelen die ondersteunend alvorens binnen de regio eigenaarschap opgepakt kan worden.
2. Het management van de RNZ moet een concrete en duidelijke visie ontwikkelen op het nemen van eigenaarschap en deze communiceren naar medewerkers.
3. Een leergang coachend leiderschap¹³ kan bijdragen aan een passende stijl van leidinggeven bij het nemen van eigenaarschap van medewerkers.
4. Het management van de RNZ moet een voorbeeld functie vervullen bij het doorbreken van de interne gerichtheid.
5. Leer medewerkers van de RNZ op korte termijn feedback te geven en te nemen.

¹³ <https://intranet.tudelft.nl/nl/loopbaan-en-ontwikkeling/opleidingen/overzicht-opleidingen/leergang-coachend-leiderschap/>

De onderzoeker adviseert de RNZ nadrukkelijk een omvangrijker vervolgonderzoek te doen ten aanzien van dit onderwerp.

6. Een vervolgonderzoek met een grotere steekproef binnen verschillende regio's van de organisatie Zorggroep 's Heeren Loo kan veel waardevolle informatie opleveren over het nemen van eigenaarschap van medewerkers.

Hoofdstuk 8 Rol van de onderzoeker

Inleiding

Dit laatste hoofdstuk geeft een beeld van de rol van de onderzoeker in een organisatie waar deze zelf ook als medewerker werkzaam is.

Een enorm leerzaam proces, dat is het geweest.

Dit onderzoek heeft mij die handvatten en inzichten gegeven die ik in mijn functie als manager primair proces nodig heb om mezelf verder te ontwikkelen. Voornamelijk het constant reflecteren op mezelf en daarbij mijn verschillende rollen op verschillende momenten niet uit het oog verliezen. Dat is nog het meest moeilijk geweest.

Als manager primair proces zat ik in de rol van onderzoeker. Dat gaf meerdere malen wel ergens een spanningsveld. Door de turbulente ontwikkelingen binnen de erkenning Noordwijk op dit moment heb ik ervaren dat ik af en toe moeite had om beide rollen te scheiden. Als medewerker van deze erkenning heb ook ik mijn persoonlijk ervaringen ten aanzien van het nemen van eigenaarschap en ben daar, mede door mijn passie voor dit onderwerp, enorm mee bezig. In mijn werkomgeving probeer ik het onderwerp zo veel mogelijk uit te dragen en is in alle opzichten mijn focus gericht op *eigenaarschap*. Vanuit die wetenschap was ik haast de ambassadeur van mijn eigen onderzoek.

Hierdoor heb ik wellicht in het onderzoek onbewust bepaalde keuzes gemaakt die meer op het vlak van medewerker of manager primair proces lagen dan op het vlak van onderzoeker.

Echter ben ik er ook van overtuigd dat de rol van onderzoeker mijn rol als manager heeft beïnvloed. De wisselwerking tussen deze twee rollen heeft er in mijn beleving voor gezorgd dat ik, aan de hand van de resultaten en conclusies, aanbevelingen heb kunnen doen die zeker haalbaar zijn.

Het onderzoek heeft plaatsgevonden onder medewerkers van voormalig regio Noordwijkerduin Zorg. Dit was de opdracht van de regiodirecteur die tevens opdrachtgever voor dit onderzoek was. Op het moment dat ik de opdracht kreeg leek mij dit onderzoek prima te doen, ondanks het feit dat deze regio recentelijk was opgeheven.

Vanaf 1 januari 2013 is er echter een turbulente tijd aangebroken binnen de erkenning Noordwijk en zitten we op dit moment, mei 2013, in de tweede transitie in zeer korte tijd.

Hierdoor heb ik in het verloop van dit onderzoek het gevoel gekregen dat de snelle ontwikkelingen binnen de erkenning Noordwijk het onderzoek hebben ingehaald.

Concreet bedoel ik hiermee dat medewerkers hun eigen referentiekader hadden ten aanzien van de huidige ontwikkelingen en niet goed in staat waren om tijdens interviewvragen de situatie te bekijken vanuit het verleden. De onzekerheid die tijdens de huidige ontwikkelingen zijn opmars deed is mede bepalend geweest voor belevingen van medewerkers op dat moment.

Veelal ervoeren medewerkers belemmeringen ten aanzien van de huidige ontwikkelingen. Dat resulteerde erin dat het soms heel moeilijk was om bij te sturen tijdens de interviews.

Ook ontstond het gegeven dat sommige medewerkers zo vol zaten ten aanzien van gebeurtenissen uit het verleden dat er soms geen stok tussen te krijgen was.

Naar mate het afnemen van de interviews vorderde heb ik wel geleerd om dat beter te sturen.

Echter de eerste interviews waren in dat opzicht best moeilijk.

Bij meer ervaring leerde ik meer te focussen, het terugluisteren van de interviews hebben mij daar enorm bij geholpen. Als er iets is waar ik veel van geleerd heb ik het wel daarvan.

En met die ervaring kon ik de mede interviewer weer sturen om meer diepgang in de interviews te krijgen.

Bibliografie

- Afbeelding voorpagina gedownload op februari 12, 2013, van <http://blog.docadvies.nl/blog/2011/12/02/je-ziet-het-gebeuren/>
- TU Delft. (2013). Opgeroepen op maart 10, 2013, van TU Delft intranet: <https://intranet.tudelft.nl/nl/loopbaan-en-ontwikkeling/opleidingen/overzicht-opleidingen/leergang-coachend-leiderschap/>
- Adels, J., & Heijden, F. v. (2011, juni 6). *Werken met succes*. Opgeroepen op december 23, 2012, van <http://www.werkenmitsucces.nl/index.php/vrijheid-en-verantwoordelijkheid/>
- Baarda, D., & Goede, M. d. (2006). *Basisboek Methoden en Technieken*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Baljon, E. (2012). *Leiderschap in zelforganiserende teams, Een paradox?* Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam. Gedownload op mei 16, 2013, van <http://thesis.eur.nl/pub/11281/>
- Balkenende, M.-p. J. (2003, September 16). *Troonrede 2003*. Den Haag, Zuid Holland, Nederland: Sdu uitgevers.
- Blom, S. (2012, mei 31). *Platform projectmanagement*. Opgeroepen op januari 20, 2013, van Leiderschapstijlen volgens Hersey & Blanchard: <http://www.pmwiki.nl/kennis/leiderschapstijlen-volgens-hersey-blanchard>
- Boeijs, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek; denken en doen*. Amsterdam: Boom onderwijs.
- Boeijs, H., 't Hart, H., & Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boom Lemma uitgevers.
- Boekholt, A. v. (2007). De bedrijfscultuur succesvol veranderen. *Managementtools nr.6*, 1-12.
- Boerrigter, N. (2008). *Wat is de invloed van leiderschap op werknemersgedragingen? En wat is de rol van tevredenheid met HR-praktijken en de work-life balans heirin?* Enschede: Universiteit Twente. Gedownload op december 19, 2012, van <http://essay.utwente.nl/58733/>
- Boertien. (sd). *Boertiengroep*. Opgeroepen op december 2012, 23, van Persoonlijke ontwikkeling: <http://www.boertiengroep.nl/Training-categorie/7160/7264/Verantwoordelijkheid-nemen.html>
- Bogers, E. (2011, december). *e-act*. Opgeroepen op december 29, 2012, van Zichtbaar Succesvol Leidinggeven. Bogers beroepscoaching: <http://www.e-act.nl/ah/site?a=335&p=8567>
- Buijs, D. (2012, oktober 23). *Hoe kom je in beweging?* Amersfoort. Opgeroepen op oktober 23, 2012, van <http://blog.kernvraag.nl/>
- Businesspreneur. (2012). *Antwoordvooroverheden.nl*. Opgeroepen op november 26, 2012, van Eigenaarschap versterken binnen verandertrajecten: <http://www.businesspreneur.nl/nieuws/eigenaarschap-versterken-binnen-verandertrajecten/>
- Concernbureau 's Heeren Loo Zorggroep. (2011). *Jaardocument 2011*. Opgeroepen op oktober 18, 2012, van www.sheerenloo.nl: <http://www.sheerenloo.nl/Images/Jaardocument2011.pdf>
- Correspondent, O. (1988, maart 28). Opgeroepen op december 24, 2012, van Digibron: <http://www.digibron.nl/search/detail/012e928854490c030f13ae41/>

- Damen, B. (2012). *Het Berenschot leiderschapsboek. Naar een nieuwe visie op leiderschap en leiderschapsontwikkeling*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Elfrink, M. (2008). *www.uu.nl*. Opgeroepen op oktober 14, 2012, van igitur universiteitsbibliotheek: <http://igitur-archive.library.uu.nl/student-theses/2008-1027-201922/UUindex.html>
- Engbers, M. (2010). *Leiding geven aan onzekerheid*. Open Universiteit Nederland. Gedownload op mei 2, 2013, van <http://dspace.ou.nl/handle/1820/3676>
- Enigma consulting. (2012). *Enigma consulting*. Opgeroepen op november 22, 2012, van Meten voordat je verandert - dat werkt!: http://www.enigma-payments.nl/index.php?option=com_content&view=article&id=318:1&catid=46
- Felderman, B. (2009). *Employee engagement*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Goleman, D. (2000, april). *Canterbury*. Opgeroepen op februari 11, 2013, van http://www.edplus.canterbury.ac.nz/school_leadership/documents/hbr_leadership_gets_results_%28goleman%29.pdf
- Groningen, G. (2012, oktober). *Nieuw sociaal beleid: initiatiefrijk en betrokken*. Groningen, Groningen, Nederland. Gedownload op mei 2, 2013 van http://www.provinciegroningen.nl/actueel/nieuws/nieuwsbericht/_nieuws/toon/Item/nieuw-sociaal-beleid-investeren-in-eigen-verantwoordelijkheid-burger/
- Hofstede, G., & Hofstede, G. (2012). *Allemaal andersdenkenden*. Amsterdam: Business Contact.
- Humanage. (2011, november 14). Opgeroepen op december 23, 2012, van Humanage: <http://www.humanage.nl/vind-uw-oplossing/eigenaarschap/>
- Klaassen, K. (2011). *Het psychologisch contract*. Utrecht: Universiteit Utrecht. Gedownload op december 3, 2012, van <http://igitur-archive.library.uu.nl/student-theses/2011-1111-200806/UUindex.html>
- Korte, G. (2011, juni 19). *Onderzoeken en veranderen van organisatieculturen*. Opgeroepen op januari 19, 2013, van Daska: <http://gossekorte.blogspot.nl/2011/06/ocai-onderzoeken-en-veranderen-van.html>
- Korzilius, H. (2000). *De kern van survey-onderzoek*. Assen: Van Gorcum & Comp. B.V.
- Langemeijer, T. (2011, maart 25). Opgeroepen op februari 14, 2013, van Managementsite.nl: <http://www.managementsite.nl/16935/verandermanagement/mensgericht-organiseren.html>
- Lingsma, M., & Scholten, M. (2001). *Coachen op competentieontwikkeling*. Soest: H. Nelissen B.V.
- Loeffen, E., & Springer, M. (2010). Gedeeld eigenaarschap. *Meso magazine*, 8-13.
- Loo, H. v. (2010). *Hans van der Loo*. Opgeroepen op januari 30, 2013, van <http://www.hansvanderloo.nl/imgUser/file/file/Concurrerend-waardenmodel.pdf>
- Makin, P. J., Cooper, C. L., & Cox, C. J. (1997). *Het psychologisch contract in organisaties*. Schoonhoven: Academic Service.
- Meijer, L. (2008). *Het verband tussen leiderschap en werknemersgedragingen*. Enschede: Universiteit Twente. Gedownload op januari 7, 2012, van <http://essay.utwente.nl/58175/>

- Morrison, E., & Robinson, S. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- Mulders, M. (2010). *101 Managementmodellen*. Groningen / Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Nieuwenhuis, M. (2010). *The art of management*. Opgeroepen op januari 30, 2013, van http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_03_kernwaarden.html
- Quinn, R., & Cameron, K. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Zorggroep 's Heeren Loo. (sd). *'s Heeren Loo*. Opgeroepen op november 12, 2012, van www.sheerenloo.nl
- Zorggroep 's Heeren Loo. (2011). *Jaardocument Maatschappelijke Verantwoording*. Amersfoort. Gedownload op november 2, 2012 van <http://www.sheerenloo.nl/wie-zijn-wij/organisatie/publicaties>
- Sanders, G., & Neuijen, B. (2009). *Bedrijfscultuur: Diagnose en beïnvloeding*. Assen: Van Gorcum.
- Schein, E. (2000). *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense About Culture Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schijndel, B., & Berendsen, G. (2007). Kwaliteit is mensenwerk. *Synaps*, 7-11.
- Schings, I. (2009). *Eigenaarschap: Geketend aan gouden kettingen of 'unplugged' de toekomst in?* Utrecht: Universiteit Utrecht. Gedownload op oktober 20, 2012, van <http://igitur-archive.library.uu.nl/student-theses/2009-0918-200209/UUindex.html>
- Silljé, A. (2002). *Waarborging van waarde. Over het samenspel van kwaliteitsmanagement en bedrijfsethiek*. Assen: Van Gorcum B.V.
- Smid, N. (2011). *Leiderschap voor resultaat*. Amsterdam: PiCompany. Gedownload op maart 12, 2013 van http://www.google.nl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0CEsQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.quaestusleiderschap.nl%2Fdocs%2FLeiderschap_voor_Resultaat.doc&ei=qOOBUe7YEonL0AXNmoCgAw&usq=AFQjCNGH9x8PFViek0CIbObbpHrEPKg7NA&bvm=bv.46751780,d.d2k
- Swanborn, P. G. (2010). *Basisboek sociaal onderzoek*. Den Haag: Boom onderwijs.
- Verhoeven, N. (2007). *Wat is onderzoek?* Purmerend: Boom onderwijs.
- Wildschut, M. (2010, juni 30). *Managementsite.nl*. Opgeroepen op november 11, 2012, van <http://www.managementsite.nl/11173/persoonlijke-effectiviteit/proactief-efficint.html>
- Willems, I., Janvier, R., & Henderickx, E. (2002). *Copernicus tussen de regels door: de cultuur en verwachtingen van het federale overheids personeel*. Gent: Academia Press.

Niet gepubliceerde bronnen

's Heeren Loo RvB. (2012). *Kaderbrief*. Amersfoort. Opgeroepen op november 27, 2012, van Portal: <https://portal.sheerenloo.nl/>

Hol, J. (2010). *Immateriële armoede binnen organisaties* (Master Begeleidingskunde). Rotterdam: Transfergroep.

Koren, P. (2011). *Iedereen op eigen benen* (Master Organisatie Coaching). Den Haag: Haagse Hogeschool.

Ogier, I., & Ledda, A. (2012). *Op naar resultaten*. (afstudeerscriptie). Den Haag: Haagse Hogeschool.

Zorggroep 's Heeren Loo. (2006, december 6). *'s Heeren Loo*. Gedownload op november 25, 2012, van Portal: https://portal.sheerenloo.nl/Kennisbank/Documents/04%20Organisatie/08%20Projecten/02%20Op%20Expeditie/op%20expeditie%20versie%206%2012%2006_tcm132-41242.pdf

Tang, G. v. (2010). *Betrokkenheid bij veranderprocessen*. (afstudeerscriptie). Leiden: Hogeschool Leiden.

Bijlage 1 Op weg naar resultaten

Bron: Ogier, I., & Ledda, A. (2012). *Op naar resultaten*. (afstudeerscriptie). Den Haag: Haagse Hogeschool.

die door de overheid worden opgelegd, kunnen grote impact hebben op de organisatie en het organisatiebeleid.

Daarnaast is de dienst die SHL aanbiedt veelal dezelfde, mensen met een beperking die zorg willen. Kennis speelt hierin een grote rol, (hulp)vragen kunnen moeilijk zijn. Mintzberg²¹ geeft hier de benamingen simpel en complex aan. Deze begrippen verwijzen naar de moeilijkheidsgraad (inhoudelijk) van de omgeving voor de organisatie. Simpel houdt hierbij in dat vragen niet te ingewikkeld zijn en gemakkelijk te voorzien. Complex betekent dat de vragen moeilijk zijn, veel kennis vereisen en de markt lastig te overzien is. Er zijn moeilijke vragen van cliënten, maar ze zijn voor SHL wel voorspelbaar. Vandaar dat wij voor SHL volgens de benaming van Mintzberg een combinatie van simpel en complex meegeven.

Als we dit combineren dan kunnen we de omgeving van SHL en de geleverde diensten typeren als een combinatie van simpel/stabiel en complex/stabiel. Simpel en stabiel betekent een rustige en overzichtelijke situatie. Geschikt voor massaproductie, zoals bij SHL de massaproductie (met alle respect) gezien kan worden als mensen met een beperking die zorg willen.

Bij complex en stabiel gaat het om moeilijke vragen, maar wel voorspelbaar. Geschikt voor een grotere professionele organisatie.²² Zoals bij SHL het maatwerk om aan te sluiten bij de individuele zorgvraag.

4.1.1 Leeftijd en omvang van SHL

De organisatie heeft sterke wortels. Het huidige concern SHL vindt zijn grondslag in het initiatief van particulieren en van gereformeerde huize in Ermelo en dateert al van 1891. Uit de historie wordt duidelijk dat SHL van oorsprong (en feitelijk nog steeds) een zorgaanbieder is in de gehandicaptensector met een sterk intramuraal karakter. De dienstverlening is opgebouwd vanuit grote, vaak landelijk gelegen, terreinen met grote en kleine complexen. In de loop der jaren is het voorzieningenpatroon verder gedifferentieerd en uitgebreid over het land, waardoor er nu een spreiding is over een groot aantal gemeentes en veelsoortige gebouwen, waaronder velen buiten het oorspronkelijke terrein.²³

De organisatie kan met 120 jaar geschiedenis bestempeld worden als een tamelijk 'oude' organisatie. SHL behoort tot een van de grootste zorgaanbieders in de gehandicaptenzorg. Met zijn 12.000 medewerkers wordt er naar gestreefd zorg te bieden in 'groots in kleinschaligheid' en het leveren van zorg op maat. Door de grootte van de organisatie is de organisatie tegelijkertijd minder flexibel geworden.

De relatie tussen de leeftijd, omvang en de omgeving is, dat bij een redelijk stabiele omgeving een organisatie, die steeds ouder wordt, meer zal gaan standaardiseren²⁴. Dit standaardiseren maakt het mogelijk grotere eenheden aan te sturen die leiden tot toenemende omvang en centralisatie.

Standaardiseren en het invoeren van resultaatgericht werken kan zowel een positieve als negatieve invloed hebben op elkaar. Dit zullen we nader beschrijven in onderstaande paragraaf bij de productieprocessen.

²¹ Noomen, 392

²² Noomen, 392-393

²³ Ondernemingsplan SHL 2010-2012, groot in kleinschaligheid

²⁴ Noomen, 393

Zes gesprekken met medewerkers.

Ik vroeg de leden van de denktank om collega's uit een ander team dan waar zij zelf werken te benaderen voor een gesprek met mij in het kader van dit onderzoek. Ik koos voor deze benadering omdat elke medewerker welkom is en ik zelf geen invloed wil uitoefenen op de selectie van onderzochten. Ook wilde er mee bereiken dat de leden van de denktank medeverantwoordelijkheid dragen voor het vervolg van onderzoek. Van "onderzochten" naar "mede- onderzoekers". Ik geef hun een aangepaste vorm van mijn outline voor deze thesis mee. Al snel kreeg ik namen door en kon ik van start met de gesprekken. In totaal heb ik 5 gesprekken kunnen houden waarvan een transcript is gemaakt en ter toetsing is voorgelegd aan de mede- onderzoekers met het verzoek om het aan te vullen met een tekening, een oneliner, een foto, een gedicht waarin de kern van het gesprek is terug te vinden. Door een bezoek aan een jubilaris kom ik in contact met een andere medewerker, ook haar nodig ik uit voor een gesprek in het kader van dit handelingsonderzoek.

De gesprekken duurden één tot anderhalf uur en waren uiteenlopend van aard. Prachtige verhalen, rijke ervaringen, positieve en negatieve beelden. Nieuwe thema's komen boven, andere lijken op de achtergrond te raken.

Onderwerpen die aan de orde zijn geweest:

- ✓ Vele aannames i.p.v. feiten
- ✓ Door andere wijze van organiseren, invoering andere financiering, functiedifferentiatie werkt men vaak, veel en snel alleen: ontmoetingen met collega's nemen af. Geen wij- gevoel meer
- ✓ Niet kunnen aangeven hoe anders
- ✓ Gelatenheid, afwachtende houding
- ✓ Moe van de vele veranderingen en reorganisaties, verkeerde besluiten in het verleden
- ✓ Er is nauwelijks sprake van multidisciplinair werken, dus ook niet van multidisciplinair van elkaar leren
- ✓ "We kregen opdrachten en we moesten het uitvoeren"
- ✓ Jaren lang kon alles, het was een gouden tijdperk
- ✓ Veel meer administratie, "wat levert het op?"
- ✓ "Voorheen een groot dorp, je leende van elkaar"
- ✓ "Er was voorheen geen plek waar ik heen kon gaan met mijn verhaal. Ik voelde me niet gehoord"
- ✓ Denken in onmogelijkheden i.p.v. mogelijkheden
- ✓ Nieuwe doelgroepen: voor de één een uitdaging, voor de ander te spannend
- ✓ Onderscheid willen maken in de zorg aan de cliënten, "Het zit in de kleine dingen"

Wat wordt gewaardeerd:

- ✓ Betrekken van medewerkers bij keuzes en beslissingen
- ✓ Ruimte voor ontmoetingen, b.v. bij elkaar op de koffie
- ✓ Deskundigheid
- ✓ Stijl van leidinggeven: ruimte, betrokkenheid, persoonlijke erkenning
- ✓ Intrinsieke motivatie zit op de directe cliëntenzorg, het wij- gevoel op burenniveau

Bron: Hol, J. (2010). *Immateriële armoede binnen organisaties* (Master Begeleidingskunde). Rotterdam: Transfergroep.

Ik ga in een nieuwe rol verder, ook in dit thesisonderzoek, vanaf nu ben ik de onderzoeker. Met toestemming van de Raad van Bestuur ga ik dit onderdeel uit het jaarplan 2010 zelf ter hand nemen, daar andere regio's vergelijkbare vraagstellingen hebben, alsook andere aanbieders van zorg binnen de sector van verstandelijke gehandicapten (en daarbuiten). Zie het actuele maatschappelijke debat over de toekomst van de zorg en het slechte imago daarvan.

1.3 Keuze voor handelingsonderzoek

"Met hen en niet voor hen", hierin zit voor mij de essentie waarom ik kies voor het exemplarisch handelingsonderzoek, een kwalitatief onderzoek.

Dit in tegenstelling tot het kwantitatief onderzoek dat het TNO zou gaan uitvoeren.

Het werken in de sector van de zorg is nagenoeg relationeel van aard, in een complexe omgeving die ook nog bloot staat aan snelle veranderingen.

Uit recent onderzoek ('s Heeren Loo, 2010) blijkt dat cliënten (lees: de uiteindelijke klant) de volgende aspecten in de zorgverlening het meest van belang vinden: juiste bejegening, adequate informatie en samen werken aan het realiseren van het persoonlijk plan⁶.

Het relationele aspect wordt niet alleen genoemd, maar ook nog eens als één van de belangrijkste factoren van goede zorg gedefinieerd. Binnen 's Heeren Loo zijn we daarvan doordrongen; het is verwerkt in onze zorgvisie. Echter is dit voor de kwetsbare medemens, onze doelgroep, ook zichtbaar en voelbaar. Wat betekent dit voor medewerkers, lukt het hen om dit in hun gedrag te laten zien, zien zij voorbeeldgedrag?

In een handelingsonderzoek staat de praktische doelstelling, bruikbaarheid, centraal: vragen als wat gebeurt er, hoe gebeurt het, waardoor en waarom gebeurt het, staan in het teken van praktische doelstelling⁷.

Maso & Smaling (1998: pagina 11) geven een aantal situaties aan waarbij handelingsonderzoek bij uitstek geschikt is, en die situatie zie ik terug in mijn onderzoek:

- ✓ situaties waarin niet alleen veranderingen bestudeerd worden, maar het onderzoek ook moet bijdragen aan verbetering van die situaties; in veel praktijkgericht onderzoek kunnen kwalitatieve onderzoeksmethoden, eventueel gecombineerd met kwantificerende benaderingen, goede diensten bewijzen;
- ✓ situaties waarin men wil exploreren welke betekeniswereld er ligt achter sociale processen, interacties, sociale relaties, gedragingen, houdingen, gevoelens en ervaringen;

⁶ Persoonlijke plan is een ander woord voor cliëntdossier

⁷ Maso & Smaling (1998)

1.2.3 Organisatiecultuur

Als we hoogwaardige zorg willen verlenen, de cliënt daadwerkelijk centraal willen stellen, onze zorg willen richten op empowerment – ofwel versterking van de eigen kracht van de cliënt – en het mobiliseren van een betrouwbare steunstructuur, dan hoort daar een bepaalde organisatiecultuur bij. Die is er niet zo maar, maar we kunnen wel aangeven naar welke cultuur wij ons willen ontwikkelen, wat onze waarden zijn en welke cultuurkenmerken daarbij horen. Daarmee kunnen we een kader schetsen waarbinnen ieder op zijn eigen manier en naar eigen vermogen kan bijdragen aan de gewenste organisatiecultuur.

Dit is de ontwikkelingslijn die we willen volgen.

Medewerkers

We hebben medewerkers nodig die beschikken over '*persoonlijk leiderschap*'. Die een eigen directe verantwoordelijkheid (kunnen) dragen, dus goed opgeleid en toegerust zijn en dat op peil houden. Die breed inzetbaar zijn, elkaar feedback geven en goed in teamverband kunnen samenwerken. En oog hebben voor cliënten, collega's en de organisatie. Omdat we graag helder willen krijgen wat het niveau van onze medewerkers is en op welke gebieden zij zich eventueel (verder) dienen te scholen, is het van zeer groot belang dat er jaarlijks met iedere medewerker een functioneringsgesprek wordt gehouden.

Leidinggevend

We hebben leidinggevenden nodig die medewerkers voor lange tijd aan de 's Heeren Loo Zorggroep weten te binden. Die erop gericht zijn hun medewerkers te faciliteren en ruimte bieden om zich te ontplooiën om kwalitatief nog betere zorg te bieden. Die functioneringsgesprekken, medewerkertevredenheid, ambitie, maar ook het functioneren, plezier in het werk, streven naar kwaliteit en een gezond kostenbewustzijn weten te stimuleren.

Bedrijfsvoering

Wat we dan óók nodig hebben, is een evenwichtige bedrijfsvoering die het primaire proces ondersteunt en vergemakkelijkt, zodat onze zorg gericht kan zijn op onze cliënten. Die cliënt, medewerker en leidinggevende helpt om doelen te realiseren en te volgen wat daarvoor nodig is en wat dat kost.

Organisatie

We willen een lerende organisatie zijn. Een organisatie die het lerend vermogen van medewerkers en leidinggevenden faciliteert en die mede daardoor voortdurend groeit en zich flexibel aanpast aan de omgeving. Een organisatie die extern georiënteerd is en intern een hechte samenhang vertoont.

Maar ook: een organisatie met lef, die het aandurft om inhoudelijke verantwoordelijkheden zo laag mogelijk neer te leggen. Waarin mensen elkaar feedback geven en daadwerkelijk van elkaar te leren.

Vertrouwen

Om te beginnen hebben we dan vertrouwen nodig. Dat regel je niet op papier. Vertrouwen hangt van veel – vaak ogenschijnlijk onbeduidende – dingen af. Veiligheid, vakkundigheid en voorspelbaarheid dragen eraan bij. Duidelijke regels en afspraken kunnen helpen. Maar niet te veel. Regels zijn in aanleg een probaat middel om fouten te voorkomen. Maar er is een kritisch moment, waarop een teveel aan regels averechts gaat werken. In onze gewenste organisatiecultuur zoeken we de balans tussen regels en ruimte voor eigen verantwoordelijkheid. Dat is ook de ruimte om fouten te mogen maken en daarvan te leren.

1.2.4 Samenvattende analyse

Met de reorganisatie heeft de 's Heeren Loo Zorggroep een degelijke basis gelegd voor een organisatie die flexibel kan inspelen op externe ontwikkelingen. Er zijn intern nog een aantal ontwikkelingen nodig om daar uitwerking aan te geven: de herindeling van de regio's, het aanscherpen van de kwaliteit van zorg, het ombuigen van de organisatiecultuur naar een lerende organisatie met een externe oriëntatie. Snelheid en flexibiliteit zijn hierbij sleutelwoorden.

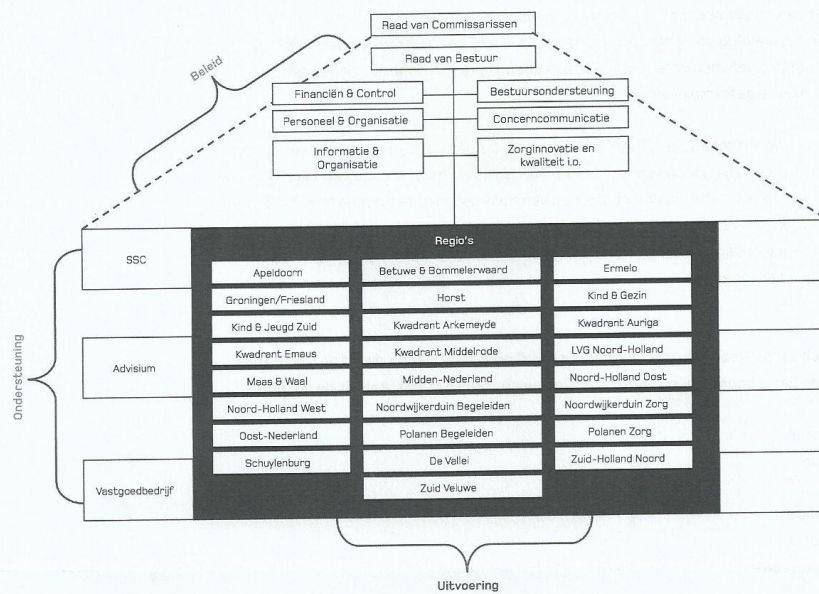
Bij dat alles hebben we vooral mensen nodig. Vakkundige en gepassioneerde medewerkers die ervoor gaan. We zullen er met elkaar voor moeten zorgen dat we een aantrekkelijke werkgever zijn, die een actieve bijdrage levert aan het opleiden en inzetbaar houden van personeel. We moeten eraan werken dat medewerkers plezier hebben in hun werk. Daar hoort een open en respectvolle omgang met elkaar bij. Zodat medewerkers hun collega's, als die eens een steekje laten vallen, daarop vrij durven aanspreken en verder kunnen helpen. Dat is kwaliteit van zorg verbeteren.

We hebben ook een duidelijk gezicht naar buiten nodig. Dat de 's Heeren Loo Zorggroep staat voor goede kwaliteit als zorgaanbieder en werkgever moet duidelijker herkend worden. De Raad van Bestuur zal activiteiten als marktverkenning, strategie en oriëntatie op doelgroepen gaan intensiveren.

Bron: Jaardocument maatschappelijke verantwoording 2011 (<http://www.sheerenloo.nl/wie-zijn-wij/organisatie/publicaties>)

2.3.4 Organogram

Figuur 4: Organogram per 1 januari 2011



Bijlage 6 Op Expeditie

Bron: *Op Expeditie*. Perspectief op organisatieontwikkeling 's Heeren Loo 6 december 2006. ('s Heeren Loo, 2006)

De cliënt centraal betekent dat de vraag van de cliënt het vertrekpunt is. We onderkennen dat deze vraag varieert in de tijd en we cliëntvolgend te werk moeten gaan. De kern van inspelen op de klantvraag is het ondersteunen van de cliënt bij het stellen van de juiste vraag en bij de beantwoording te zoeken naar de grenzen van mogelijkheden. Hiervoor is benodigd dat we elkaar ontmoeten en in de ontmoeting de dialoog aangaan met elkaar. Dit kan een intensief zoektraject betekenen, waarbij spanning kan ontstaan tussen hetgeen gevraagd wordt en hetgeen aangeboden kan worden. Alleen in de dialoog kunnen de juiste vragen, passende antwoorden en de grenzen van mogelijkheden gevonden worden.

Bij iedere vraag van de klant en/of zijn systeem wordt gezocht naar de verbinding met de maatschappij. Vanuit onze visie willen we cliënten ondersteunen om wezenlijke ontmoetingen aan te gaan met anderen. De interactie, die uitwisseling, willen we faciliteren en organiseren. Openheid en transparantie zijn hierbij randvoorwaarden. Dit vereist het nodige van medewerkers in houding, gedrag en vaardigheden.

We zijn ervan overtuigd dat de ontwikkeling van onze cliënten in zekere zin betekent dat ook 's Heeren Loo zich als organisatie ontwikkelt.

Naast de visie op de cliënt is de visie op de medewerker van belang. In het HRM-kader is de visie op werkgeverschap in 12 kernuitspraken beschreven. Deze kernuitspraken zijn te herleiden tot de volgende basisgedachten:

- Medewerkers bepalen of wij onze missie weten te realiseren.
- Werken vanuit waarden richting de cliënt vereist dat dezelfde waarden in de relatie werkgever-medewerker gehanteerd worden.
- De cliënt centraal stellen vereist veel van medewerkers. Hiervoor is aandacht nodig in faciliterende, ontwikkelende en sturende zin.
- Goed functioneren is een gedeelde verantwoordelijkheid: van medewerkers wordt een verantwoordelijke en pro-actieve houding verwacht.
- Verbeteringen en innovaties 'van onder naar boven' worden gestimuleerd.
- Als medewerkers en cliënten zich ontwikkelen, ontwikkelt 's Heeren Loo zich als organisatie.

Vanuit de missie, de visie op de cliënt en op de medewerker, laat de visie op organiseren zich als volgt typeren.

1. *Organiseren ten behoeve van de cliënt.*
De Zorggroep kiest voor structuren, systemen en competenties waarbij de cliënt daadwerkelijk centraal staat.
2. *Ruimte voor ondernemerschap.*
De ambitie van 's Heeren Loo en externe ontwikkelingen vereisen externe gerichtheid, het signaleren van kansen in de markt en slagvaardig hier op in kunnen spelen.
3. *Grenzen aan regelruimte.*
Het creëren van regelruimte aan de basis geldt als uitgangspunt, tot aan de mate waarin kwaliteit en efficiency in het geding komen in vergelijking met synergie en schaalvoordelen die te halen zijn op een hoger niveau.
4. *Integraliteit van zorg en management.*
Integraliteit is de tegenhanger van versnippering, en krijgt zijn uitwerking in zowel de zorg- en ondersteuningsprocessen in de ontmoeting met de cliënt, als in de inrichting van de managementstructuur.

Bijlage 7 Leeftijd en functiecategorie regio Noordwijkerduin Zorg

Leeftijdscategorie en M/V verdeling			Functiecategorie			Tijdelijk/vast		
Aantal van Persoonsnr.			Aantal van Persoonsnr.			Aantal van		
Geslacht	Leeftijdscategorie	Totaal	Oms kostensoort	Totaal		Srt arb.	Totaal	
M	0-24	13	Dienstverleningspersoneel	2		LA	11	
	25-34	10	Leerling niveau overig	32		STB	21	
	35-44	13	Man. alg. en adm.functies	1		T	86	
	45-54	10	Man. en staf client geb.f	12		V	431	
	55-59	9	Pers. alg. ondersteuning	2		Eindtotaal	549	
	60-...	1	Pers. civiel onderhoud	1				
Totaal M		56	Pers. psych.soc.beg. 25	20				
V	0-24	90	Pers. psych.soc.beg. 35	11				
	25-34	118	Pers. psych.soc.beg. 40	29				
	35-44	79	Pers. psych.soc.beg. 45	22				
	45-54	129	Stag. verpl.verz.	21				
	55-59	52	Verpl.opvoedk.verz.pers15	8				
	60-...	25	Verpl.opvoedk.verz.pers20	42				
Totaal V		493	Verpl.opvoedk.verz.pers25	101				
Eindtotaal		549	Verpl.opvoedk.verz.pers30	16				
			Verpl.opvoedk.verz.pers35	47				
			Verpl.opvoedk.verz.pers40	110				
			Verpl.opvoedk.verz.pers45	64				
			Verpl.opvoedk.verz.pers50	8				
			Eindtotaal	549				

Bron: P&O Zorggroep 's Heeren Loo 2012 (verkregen op 12 oktober 2012)

Waarden

De wijze waarop mensen zich tot elkaar verhouden, is verankerd in onszelf, onze cultuur en onze levensbeschouwing. Het kennen van onze persoonlijke waarden is voorwaarde om te kunnen verbinden met anderen. Willen we de ander ontmoeten? Hoe krijgt de ontmoeting vorm en inhoud? Met welk doel ontmoeten we de ander? Het antwoord op dit type vragen, is bepaald door onze eigen waarden. Het ontmoeten van de ander vraagt de bereidheid de ander te ontmoeten in zijn 'zijn'. Onbelast en zonder oordeel.

's Heeren Loo ziet in respect, verbondenheid, geborgenheid en verantwoordelijkheid een stimulerend kader voor intermenselijke relaties. Als we deze waarden met anderen betekenis kunnen geven, komen mensen tot hun recht. De waarden hebben te maken met onder meer onze beroepshouding, met gedragsregels en hoe we met onze cliënten en als medewerkers met elkaar omgaan.

Mensen

We zien mensen met een verstandelijke beperking als gelijkwaardige medemensen. We staan in een wederzijdse afhankelijkheid tot elkaar. We gaan met hen in dialoog over hun individuele behoeften, mogelijkheden en onmogelijkheden. Elke cliënt is een unieke persoon en mag rekenen op een eigen, persoonlijke benadering.

Hoogwaardige ondersteuning

Ondersteuning hanteren wij als een breed begrip. Het omvat ons totale aanbod, variërend van diagnostiek tot verzorging en van dienstverlening tot zeer intensieve behandeling. Dat we hoogwaardig aanbod nastreven, vloeit logisch voort uit de waarden waardoor we ons laten leiden. Het heeft te maken met de intensieve betrokkenheid op onze cliënten.

Medewerkers

Medewerkers vormen de sleutel tot goede dienstverlening. Hun professionaliteit en vakmanschap staan borg voor de kwaliteit, die van ons gevraagd mag worden, hun passie voor het in de praktijk brengen van onze waarden.

's Heeren Loo

Het voorgaande vraagt om facilitering door een betrouwbare, stevige organisatie. Cliënten kunnen op medewerkers van 's Heeren Loo bouwen. Medewerkers in het primaire proces kunnen bouwen op een betrouwbare organisatie. Dit vereist een duidelijke focus op de cliënt, organiseervormen die de dienstverlening ondersteunen en een cultuur waarin open van gedachten gewisseld wordt. Daarnaast wil 's Heeren Loo voortdurend aandacht besteden aan de ontwikkeling van de (professionele) competenties van zijn medewerkers en haar medewerkers faciliteren in het leren en ontwikkelen.

De missie is verder uitgewerkt in een (zorg)visie.

3.3. ONZE ZORGVISIE

Ontmoeten vraagt erom dat je jezelf laat zien en kent. Daarom vinden we het van belang onze visie op dienstverlening te expliciteren. (Potentiële) medewerkers en cliënten krijgen zodoende een helder zicht op onze benadering en kunnen afwegen of dit hen motiveert en helpt.

De keuze: Ondersteuning van mensen met een verstandelijke beperking

's Heeren Loo kiest voor de ondersteuning van mensen met een verstandelijke beperking. Voor ons is dat vanzelfsprekend. Al meer dan een eeuw ontwikkelen we kennis van en staan we voor deze zorg en we zullen dat blijven doen.

Iedereen op eigen benen

training, en het momentum weer wegzakken. Het management ging er vanuit dat er in de training voldoende aandacht zou zijn voor dilemma's die het werken met de methodiek met zich meebrengt, en de competenties die nodig zijn om ermee te werken als cliëntbegeleider.

1.3.3. Persoonlijke waarnemingen

Het is opvallend dat veel mensen het over 'INVRA' hebben als ze de gehele methodiek bedoelen. Het lijkt vreemd om een methodiek te noemen naar het meetinstrument, aangezien dat toch niet het kern van de methodiek is. De naam 'Op Eigen Benen' lijkt veel beter weer te geven waar het om gaat. De gehele methodiek aan duiden met INVRA kan er toe leiden dat in de beeldvorming de focus meer komt te liggen op resultaat (mooie ontwikkeldoelen, ingevulde scorelijsten) en minder op het doel van de methodiek, namelijk; persoonlijke ontwikkeling van cliënten.

Er bestaat een wij-zij mentaliteit bij het management. Er wordt regelmatig gesproken over de cliëntbegeleider die niet kan, wil of durft, bijvoorbeeld waar het gaat om het niet los durven laten van de cliënten en het respecteren van zijn keuze. Gevraagd naar de eigen rol van managers in het geheel wordt in eerste instantie vooral genoemd dat er te weinig tijd is om cliëntbegeleiders te ondersteunen. Pas na doorvragen denkt men serieus na over de eigen rol. Dit proces heeft veel weg van de leerstoornis: 'de vijand zit buiten' (Senge, De vijfde discipline; de kunst & praktijk van de lerende organisatie, 1992). Daarbij wordt de oorzaak van problemen toegewezen aan externe factoren. In dit geval is weliswaar niet gezocht naar de veroorzaker van het probleem, maar is wel de oplossing toegedicht aan 'de ander'.

De regiomanager komt op mij over als bevlogen en ambitieus en lijkt soms voor de troepen uit te lopen. Ze verwacht daarbij veel initiatief en eigen verantwoordelijkheid van de mensen om haar heen. Hierdoor loopt ze het risico dat ze het zicht op de dagelijkse praktijk uit het oog verliest. In de nieuwsbrieven van de regio komt de methodiek 'Op eigen Benen' regelmatig aan bod. De berichten zijn positief van toon en vermelden hoeveel medewerkers de training hebben gevolgd, dat er enthousiaste reacties zijn, wie als ondersteuner kan worden ingeschakeld, enzovoort. De problemen en dilemma's die cliëntbegeleiders in de dagelijkse praktijk ervaren worden daarin niet benoemd.

Odette Moeskrops heeft het in dit verband over het proces van verwijdering dat tijdens veranderprocessen soms plaatsvindt tussen topmanagement, middenmanagement en mensen op de werkvloer (Moeskops, 2004). Dit kan leiden tot een groot verschil in hoe er in de top van de organisatie over het veranderproces gedacht wordt en hoe er op de werkvloer over het veranderproces gedacht wordt (Homan, 2005). Ook kan het gevoelens van angst of weerstand oproepen bij medewerkers. Het gevolg is dat het benodigde draagvlak juist niet wordt bereikt.

1.3.4. Conclusies

De invoering van de methodiek 'Op Eigen Benen' is snel gegaan. Drie maanden nadat besloten was de methodiek te implementeren werden de eerste trainingen al gegeven. Dit heeft gevolgen gehad voor het vervolg van het implementatieproces. De focus kwam te liggen op de benodigde structuur van de organisatie met als gevolg dat er weinig tot geen aandacht is geweest voor de onzichtbare en ontbrekende processen in de organisatie. Wat begon als een proces dat voor een deel 'bottom up' begon, met het verzoek van medewerkers om 'tools' en aandacht voor competentieontwikkeling, werd daardoor een 'top down' geleide implementatie van de methodiek. Daarbij raakte het contact

21

Bijlage 10 Vragenlijst MPPers online OCAI test

Bron: <http://www.ocai-online.nl/ocai/>

Diagnose organisatiecultuur naar Quinn

Bedrijf:

1	Dominante kenmerken	Nu	Gewenst
A	Het bedrijf heeft een persoonlijk karakter. Veel weg van een grote familie, mensen voelen zich betrokken.		
B	Het bedrijf is zeer dynamisch, en innovatief. Mensen durven risico's te nemen.		
C	Het bedrijf is sterk resultaat gericht. De mensen zijn erg competitief en gericht op het halen van het resultaat.		
D	Het bedrijf is zeer gestructureerd, formele procedures bepalen wat mensen doen.		
	Totaal 100	0	0

2	De leiding van het bedrijf	Nu	Gewenst
A	De leiding gedraagt zich als mentor, stimuleert en faciliteert		
B	De leiding laat vernieuwingsdrang, ondernemingslust en risicobereidheid zien.		
C	De leiding toont een no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid.		
D	De leiding geeft blijk van structurerend, coördinerend en organiserend gedrag		
	Totaal 100	0	0

3	Personeelsmanagement	Nu	Gewenst
A	De managementstijl wordt gekenmerkt door stimulering van teamwerk, consensus en participatie		
B	De managementstijl wordt gekenmerkt door vernieuwing, vrijheid en persoonlijke risicobereidheid.		
C	De managementstijl wordt gekenmerkt door het stellen van hoge eisen, competitie en prestatiegerichtheid.		
D	De managementstijl wordt gekenmerkt door het wijzen op voorschriften, zekerheden, stabiliteit		
	Totaal	0	0

4	Het bindmiddel van het bedrijf	Nu	Gewenst
A	Het bindmiddel van het bedrijf bestaat uit betrokkenheid, loyaliteit, onderling vertrouwen.		
B	Het bindmiddel van het bedrijf bestaat uit innovatie en ontwikkeling.		
C	Het bindmiddel van het bedrijf bestaat uit nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen.		
D	Het bindmiddel van het bedrijf bestaat uit formele regels en beheersbaarheid.		
	Totaal 100	0	0

5	Strategische accenten	Nu	Gewenst
A	De nadruk ligt op openheid, vertrouwen, participatie en ontwikkeling van mensen.		
B	De nadruk ligt op het creëren van vernieuwing en zoeken naar kansen.		
C	De nadruk ligt op wedijverend gedrag en prestaties. Overwinning in de markt is hoofddoel		
D	De nadruk ligt op behoud van het bestaande, beheersbaarheid en soepele uitvoering van productie.		
	Totaal 100	0	0

6	Succescriteria	Nu	Gewenst
A	Het bedrijf definieert succes op grond van sfeer (betrokkenheid) binnen het bedrijf, ontwikkeling van personeel.		
B	Het bedrijf definieert succes op grond van het kunnen presenteren van unieke en innovatieve producten.		
C	Het bedrijf definieert succes op grond van winnen in de markt.		
D	Het bedrijf definieert succes op grond van efficiëntie, betrouwbaarheid, stabiel goedlopend proces.		
	Totaal 100	0	0

Bijlage 11

Uitkomst MPPers OCAI-test

	nu	gewenst
familie	53	12
adhocratie	10	67
markt	10	12
hiërarchie	27	10
	nu	gewenst
familie	39	41
adhocratie	38	33
markt	4	7
hiërarchie	18	19
	nu	gewenst
familie	35	38
adhocratie	21	25
markt	19	15
hiërarchie	25	23
	nu	gewenst
familie	63	31
adhocratie	13	38
markt	5	14
hiërarchie	19	18
	nu	gewenst
familie	25	36
adhocratie	9	37
markt	16	17
hiërarchie	50	11
	nu	gewenst
familie	23	40
adhocratie	22	30
markt	28	12
hiërarchie	27	18

Noordwijk, 02 januari 2013

Geachte leden van de OR,

Betreft: afstudeeronderzoek

Graag wil ik u van het volgende op de hoogte stellen.

In het kader van mijn opleiding 'Management in Zorg en Maatschappelijke dienstverlening' ben ik gestart met een onderzoek als eindstudeer opdracht om deze opleiding in juni 2013 af te ronden. Mijn opdrachtgever is dhr. Joop Hol.

De centrale vraagstelling van mijn onderzoek luidt: *"Welke in de omgeving gelegen factoren zijn van invloed op het al dan niet nemen van eigenaarschap van medewerkers van Noordwijkerduin Zorg?"* Deze vraagstelling ligt in het verlengde van het inmiddels afgeronde onderzoek van dhr. Joop Hol *"Immateriële armoede in organisaties"*.

Mijn focus ligt met name op de beleving en ervaring van medewerkers van (voormalig) Noordwijkerduin Zorg. Welke factoren spelen voor hen mee om eigenaarschap te kunnen nemen of juist niet te kunnen nemen? Wat hebben zij nog nodig van de organisatie om dit in de toekomst wel te kunnen doen?

Voor dit onderzoek wil ik gebruik maken van semi-gestructureerde interviews onder een 15 tal medewerkers vanuit de regio Noordwijkerduin Zorg. Tevens wil ik een focusgroep organiseren waarvoor acht medewerkers worden uitgenodigd. Ik spreek nog over de regio Noordwijkerduin Zorg omdat het onderzoek van dhr. Hol onder deze populatie heeft plaats gevonden en hij graag ziet dat ik met dezelfde populatie werk.

De interviews vinden plaats in de maanden februari, maart en april.

Ik hoop dat ik u hiermee voldoende op de hoogte heb gesteld en ben uiteraard altijd beschikbaar voor mondelinge aanvulling of uitleg.

Met vriendelijke groet,

Monique de Haas
Manager primair proces
Tel: 06-52538182

Bijlage 13 Brief Managers primair proces

Noordwijk 4 januari 2013

Beste collega,

Voor mijn opleiding Management in Zorg en Maatschappelijke dienstverlening ben ik met mijn afstudeeropdracht bezig. Deze hoop ik eind mei 2013 af te ronden.

In opdracht van Joop Hol doe ik een onderzoek naar Eigenaarschap onder medewerkers.

Bij eigenaarschap willen medewerkers meedoen en verantwoordelijkheid nemen. Zich betrokken voelen en zichzelf uit kunnen en durven spreken. Eigenaarschap wordt ook geassocieerd met authenticiteit en jezelf kunnen en durven laten zien. Medewerkers die eigenaarschap tonen zijn niet alleen gericht op de persoonlijke behoeften maar zijn in staat om tegelijkertijd ook de organisatiedoelen te realiseren. Ze hebben een proactieve houding ten aanzien van hun werk, zijn enthousiast en doen vaak een taak extra. Het nemen van eigenaarschap komt nauw overeen met persoonlijk leiderschap.

Concreet betekent dit dat een medewerker weet welke resultaten er van hem verlangd worden, verantwoordelijkheid neemt voor eigen taken en daarbij de organisatiedoelen niet uit het oog verliest. Bij veranderingen op welk vlak dan ook kan een medewerker laten zien dat hij kritisch meedenkt en oplossingen aandraagt of andere mogelijkheden aanboort om de verandering te laten slagen. In dit onderzoek wordt onder eigenaarschap het voelen én nemen van verantwoordelijkheid voor persoonlijke doelen én organisatiedoelen verstaan. Er wordt daarbij verwacht van medewerkers dat zij kritisch zijn, met ideeën komen en meegaan in veranderingen en zelf veranderingen kunnen aanbrengen.

De centrale vraagstelling van mijn onderzoek luidt: *“Welke in de omgeving gelegen factoren zijn van invloed op het al dan niet nemen van eigenaarschap van medewerkers van Noordwijkerduin Zorg?”*

Deze vraagstelling ligt in het verlengde van het inmiddels in 2010 afgeronde onderzoek van Joop Hol *“Immateriële armoede in organisaties”*.

Mijn focus ligt vooral op de beleving en ervaring van medewerkers van (voormalig) Noordwijkerduin Zorg. Welke factoren spelen voor hen mee om eigenaarschap te kunnen nemen of juist niet te kunnen nemen? Wat hebben zij nog nodig van de organisatie om dit in de toekomst allemaal in meer of mindere mate te kunnen doen?

Het vraagstuk is zeer actueel en speelt in de hele organisatie van Zorggroep 's Heeren Loo. Mogelijk dat dit onderzoek in de toekomst bij kan dragen aan het invullen van tactisch personeelsbeleid.

Voor dit onderzoek wil ik gebruik maken van semigestructureerde interviews onder een 15 tal medewerkers vanuit de regio Noordwijkerduin Zorg. Tevens wil ik een focusgroep organiseren waarvoor acht medewerkers worden uitgenodigd. Ik spreek nog over de regio Noordwijkerduin Zorg omdat het onderzoek van Joop Hol onder deze populatie heeft plaats gevonden en hij graag ziet dat ik met dezelfde populatie werk.

De interviews vinden plaats in de maanden februari, maart en april.

Medewerkers zullen onwillekeurig op een aselectieve manier geselecteerd worden.

Ik heb ervoor gekozen om iedere MPP-er op de hoogte stellen van mijn onderzoek omdat de regio Noordwijkerduin Zorg opgesplitst is en medewerkers vanuit deze regio nu verspreid zijn over alle regio's van Noordwijkerduin.

Medewerkers die geselecteerd worden voor de interviews of de focusgroep krijgen ieder individueel een schriftelijke uitnodiging. Ik ga uit van een optimale respons. Mochten medewerkers twijfelen om mee te doen hoop ik dat je als MPP-er deze twijfels kan wegnemen en de medewerker kan aansporen om mee te doen aan dit onderzoek.

Mochten er nog vragen zijn dan ben ik uiteraard altijd bereid om deze te beantwoorden.

Hartelijke groet,

Monique de Haas

Bijlage 14 Uitnodiging medewerkers interview

Zorggroep 's Heeren Loo
Locatie Noordwijkerduin
Zwarteweg 20
2201 AC Noordwijk

Noordwijk 4 februari 2013

Betreft: Interview Onderzoek *Eigenaarschap* onder medewerkers

Beste collega,

Voor mijn opleiding Management in Zorg en Maatschappelijke dienstverlening ben ik met mijn afstudeeropdracht bezig. Deze hoop ik eind mei 2013 af te ronden.

In opdracht van Joop Hol doe ik een onderzoek naar *Eigenaarschap* onder medewerkers.

Ik ben hierin op zoek naar de beleving en ervaring van medewerkers ten aanzien van dit onderwerp. Eigenaarschap is een breed begrip, ik zal het concreet maken zodat je weet wat ik hiermee bedoel in het onderzoek.

Concreet betekent dit dat een medewerker weet welke resultaten er van hem verlangd worden, verantwoordelijkheid neemt voor eigen taken en daarbij de organisatiedoelen niet uit het oog verliest. Bij veranderingen op welk vlak dan ook kan een medewerker laten zien dat hij kritisch meedenkt en oplossingen aandraagt of andere mogelijkheden aanboort om de verandering te laten slagen. In dit onderzoek wordt onder eigenaarschap het voelen én nemen van verantwoordelijkheid voor persoonlijke doelen én organisatiedoelen verstaan. Er wordt daarbij verwacht van medewerkers dat zij kritisch zijn, met ideeën komen en meegaan in veranderingen en zelf veranderingen kunnen aanbrengen.

Voor mijn onderzoek heb ik een 15-tal medewerkers nodig die ik een interview mag afnemen. De selectie voor deze steekproef is door de afdeling personeelszaken aselectief genomen en volledig buiten mij om gegaan. Uit deze selectie ben jij één van de geselecteerde deelnemers.

Ik zou het erg waarderen als je aan dit onderzoek wil meewerken middels dit interview. Ik verwacht dat het interview ongeveer een uur van je tijd in beslag neemt.

De informatie die tijdens de interviews gegeven wordt zal uiterst vertrouwelijk worden behandeld en worden geanonimiseerd. Verkregen informatie zal alleen gebruikt worden voor intern gebruik.

Het is voor mij uiterst belangrijk dat ik vóór 16 januari 2013 bericht van je ontvang of je wel of niet mee wilt doen aan dit interview. Voor de voortgang van het onderzoek is het voor mij heel efficiënt om je deelname via de mail monique.de-haas@sheerenloo.nl of telefonisch (06-52538182) te bevestigen.

Je kunt eventueel ook het antwoordstrookje onder aan deze brief hiervoor gebruiken en middels de antwoordenveloppe aan mij terug sturen.

Ik dank je bij voorbaat voor je medewerking.

Met vriendelijke groet,

Monique de Haas

Manager primair proces NZD22

Antwoordstrookje

Ik neem wel/niet deel aan het interview voor het onderzoek *Eigenaarschap* onder medewerkers.

naam:

datum:

Pianolaan 1

2201 ZL Noordwijk

Bijlage 15 Brief medewerkers focusgroep

Zorggroep 's Heeren Loo

Locatie Noordwijkerduin

Zwarteweg 20

2201 AC Noordwijk

Noordwijk 11 maart 2013

Betreft: Focusgroep Onderzoek *Eigenaarschap* onder medewerkers

Beste collega,

Voor mijn opleiding Management in Zorg en Maatschappelijke dienstverlening ben ik met mijn afstudeeropdracht bezig. Deze hoop ik eind mei 2013 af te ronden.

In opdracht van Joop Hol doe ik een onderzoek naar *Eigenaarschap* onder medewerkers.

Ik ben hierin op zoek naar de beleving en ervaring van medewerkers ten aanzien van dit onderwerp. Eigenaarschap is een breed begrip, ik zal het concreet maken zodat je weet wat ik hiermee bedoel in het onderzoek.

In dit onderzoek wordt onder eigenaarschap verstaan: het voelen én nemen van verantwoordelijkheid voor persoonlijke doelen én organisatiedoelen. In een omgeving waar regelruimte aanwezig is met heldere taken, zodat medewerkers weten over welke bevoegdheden en verantwoordelijkheden zij kunnen beschikken. Daarbij wordt verwacht van medewerkers dat zij positief kritisch zijn, met ideeën komen en meegaan in veranderingen en zelf veranderingen kunnen en durven aanbrengen.

Voor mijn onderzoek heb ik een 8-tal medewerkers nodig die in een focusgroep met elkaar willen discussiëren over het nemen van eigenaarschap binnen het eigen werk. De selectie voor deze steekproef is door de afdeling personeelszaken aselectief genomen en volledig buiten mij om gegaan. Uit deze selectie ben jij één van de geselecteerde deelnemers.

De bijeenkomst staat gepland op 8 april 2013 om 10.00 uur in de vergaderruimte van Driehoeklaan 1-3 (de oude Tulp). Deze bijeenkomst zal ongeveer 1 uur van je tijd in beslag nemen.

Ik zou het erg waarderen als je aan dit onderzoek wilt meewerken middels de focusgroep. De informatie die tijdens de focusgroep uitgewisseld wordt zal uiterst vertrouwelijk worden behandeld en worden geanonimiseerd. Verkregen informatie zal alleen gebruikt worden voor intern gebruik.

Wil je mij voor 25 maart 2013 informeren of je wel of niet mee wilt doen aan de focusgroep. Voor de voortgang van het onderzoek is het voor mij heel efficiënt om je deelname via de mail monique.de-haas@sheerenloo.nl of telefonisch (06-52538182) te bevestigen.

Je kunt eventueel ook het antwoordstrookje onder aan deze brief hiervoor gebruiken en middels de antwoordenvolpette aan mij terug sturen.

Ik dank je bij voorbaat voor je medewerking.

Met vriendelijke groet,
Monique de Haas
Manager primair proces KGZD12

Antwoordstrookje

Ik neem wel/niet deel aan de focusgroep voor het onderzoek *Eigenaarschap* onder medewerkers.

naam:

datum:

Bijlage 16 Vragenlijst semigestructureerd interview

Vragenlijst t.b.v. semigestructureerde interviews

- **Wat is uw geboortjaar?**
19.....
- **Hoelang bent u in dienst bij deze werkgever?**
..... jaar en maanden
- **Wat is de hoogste opleiding die u hebt afgerond?**
Basisonderwijs ☐
MAVO ☐
VMBO ☐
HAVO/VWO ☐
Middelbaar beroepsonderwijs ☐
Hoger beroepsonderwijs ☐
Wetenschappelijk onderwijs ☐
- **Wat voor soort werk doet u?**
Leidinggevende ☐
Primaire proces uitvoerende functie ☐
Staffunctie ☐
Anders ☐

De vragen gaan over de beleving van de respondent ten aanzien van het nemen van eigenaarschap in de huidige cultuur van de organisatie en de stijl van leidinggeven van de manager primair proces.

Het zijn belevingsvragen en dienen uitgediept te worden met de verdiepingsvragen.

In dit onderzoek wordt onder eigenaarschap verstaan: het voelen én nemen van verantwoordelijkheid voor persoonlijke doelen én organisatiedoelen. In een omgeving waar regelruimte aanwezig is met heldere taken, zodat medewerkers weten over welke bevoegdheden en verantwoordelijkheden zij kunnen beschikken. Daarbij wordt verwacht van medewerkers dat zij positief kritisch zijn, met ideeën komen en meegaan in veranderingen en zelf veranderingen kunnen en durven aanbrengen.

1. Wat versta jij onder eigenaarschap?

Organisatiecultuur

2. In welke situaties pak jij je eigenaarschap?
 - Kun je voorbeelden hiervan noemen?
 - Ben jij de enige die dit doet?
 - Wat is hierbij de reactie van je leidinggevende?
 - Wat is hierbij de reactie van je collega's?
3. Worden er andere dingen van jou verwacht dan pakweg 3 jaar geleden?

- Waar merk jij dat aan?
 - Ervaar je daarin belemmeringen?
 - Kun jij hieraan tegemoet komen?
 - Wat maakt dat je dat wel of niet kan?
4. Voel jij je (mede)verantwoordelijk voor de doelen van de regio?
 - Kun je een voorbeeld geven?
 - Wat maakt dat je mede-eigenaar voelt of
 - Wat maakt dat je je geen mede-eigenaar voelt?
 5. Sluiten de doelen van de regio aan bij jouw persoonlijke doelen?
 - Wat maakt dat deze wel of niet aansluiten?
 6. Wie is jou rolmodel/grote voorbeeld in de regio?
 - Wat maakt dat je deze persoon bewondert?
 7. Voel jij je thuis in de regio?
 - Wat maakt dat jij je thuis voelt of niet?
 8. Voel jij je thuis op je werkplek?
 - Wat maakt dat jij je thuis voelt of niet?
 9. Komen je collega's beloftes na?
 - Wat maakt dat ze dat wel of niet doen?
 - Hoe ga jij om met beloftes?
 10. Heeft de RNZ je wel eens teleurgesteld?
 - Kun je een voorbeeld geven?
 - Wat heeft dat met jou gedaan?
 11. Spreek je collega's aan op hun gedrag?
 - Kun je hiervan voorbeelden geven?
 - Wat maakt dat je dit wel of niet doet.
 12. Spreken collega's jou aan op jouw gedrag?
 - Kun je een voorbeelden geven?

Leiderschapsstijl

13. Heb je voldoende ruimte om je taken in eigen regie uit te voeren?
 - Wat maakt dat je die ruimte voelt of niet voelt.
 - Wat is de rol van je leidinggevende hierin?
 - Wat is de rol van je collega's hierin?
 - Ervaar je hierin belemmeringen?
 - Welke?
14. Komt je leidinggevende beloftes na?
 - Kun je een voorbeeld geven?
 - Wat doet dat met jou?

15. Voel jij je gestimuleerd om jezelf te ontwikkelen?

- Wat maakt dat jij je gestimuleerd voelt of niet?
- Kun je een voorbeeld benoemen?

16. Waardeert je leidinggevende je werkzaamheden?

- Wat maakt dat je die waardering wel/niet ervaart?

17. Wat wil jij bereiken in je leven?

- Hoe speelt jou werk hierbij een rol?
- Voel je hierbij belemmeringen?
- Welke?

18. Wat maakt dat jij 's morgens met plezier naar je werk komt?

Bijlage 17 Topiclijst focusgroep

Focusgroep 8 april 2013 Onderzoek naar eigenaarschap bij medewerkers

- Welkom.
- Voorstellen gespreksleider en onderzoeker.
- Ik nodig je uit om alle ideeën en ervaringen te delen met de groep.
- Hoe ziet het komende uur eruit, wat kun je verwachten? (uitleg geven over het onderzoek en dat er gevraagd wordt vanuit cultuur, leiderschapstijl en psychologisch contract)
- Er worden vragen gesteld en het is de bedoeling dat jullie onderling discussiëren. Er zijn geen goede of foute antwoorden of uitspraken. Het gaat om jouw mening en waarom jij dat vindt.
- Het gesprek wordt opgenomen en hier wordt een letterlijk verslag van gemaakt.
- Aan het eind van de bijeenkomst krijg je een uitnodiging om de presentatie van de resultaten van dit onderzoek bij te wonen.
- Heb je nog vragen?

In dit onderzoek wordt onder eigenaarschap verstaan: het voelen én nemen van verantwoordelijkheid voor persoonlijke doelen én organisatiedoelen. In een omgeving waar regelruimte aanwezig is met heldere taken, zodat medewerkers weten over welke bevoegdheden en verantwoordelijkheden zij kunnen beschikken. Daarbij wordt verwacht van medewerkers dat zij positief kritisch zijn, met ideeën komen en meegaan in veranderingen en zelf veranderingen kunnen en durven aanbrengen.

1. Wat verstaan jullie onder eigenaarschap?

2. Binnen een familiecultuur speelt betrokkenheid van medewerkers een grote rol. Die betrokkenheid kan op verschillende niveaus spelen (cliëntniveau, organisatieniveau, emotioneel niveau en op rationeel niveau). Hoe ervaren jullie deze betrokkenheid binnen de RNZ?

3. In hoeverre hebben onuitgesproken complimenten en conflicten een effect op de samenwerking binnen een team?

4. Ervaren jullie dat leidinggevend van RNZ in vergelijking met een aantal jaar terug thans nog voldoende feeling hebben met het primaire proces?

5. In hoeverre heeft vertrouwen in de RNZ een deuk opgelopen door het niet nakomen van gedane toezeggingen?

Bijlage 18 Resultaten van het onderzoek

Elk topic is per indicator uitgewerkt en laat achter elke bullit zien hoeveel geïnterviewden van de negen er tijdens het interview het punt aan de orde lieten komen. Ook zijn bij deze indicatoren de resultaten van de focusgroep opgenomen waar deze dit aan de orde liet komen.

Topic eigenaarschap

1. ***Wat verstaan medewerkers van RNZ onder het begrip eigenaarschap?***

- Nemen en /of voelen van verantwoordelijkheid in hun werkzaamheden binnen de eigen locatie (5:9)
- Zelfstandig werken binnen de eigen locatie (5:9)
- Delegeren van taken naar collega's (2:9)

Focusgroep

- Verantwoordelijkheid
- Zelfstandigheid
- Eigenaarschap is een instelling, een houding.

2. ***In hoeverre komt dit overeen met de visie van de RNZ op het nemen van eigenaarschap?***

Vooronderzoek laat zien dat RNZ geen eigen visie heeft op het nemen van eigenaarschap.

Topic organisatiecultuur

3. ***Welke belemmeringen ervaren medewerkers ten aanzien van het nemen van eigenaarschap binnen de huidige organisatiecultuur?***

Interne gerichtheid

Ten aanzien van deze indicator ervaren geïnterviewden geen belemmeringen. Het merendeel van de geïnterviewden is gericht op de cliënt en de eigen locatie.

De **focusgroep** zegt hiervan dat betrokkenheid in medewerkers zit, het zijn zorgmensen. Betrokkenheid is herkenbaar bij collega's.

Als de randvoorwaarden niet goed zijn wordt de gerichtheid naar de cliënt groter.

De leidinggevende is in een enkel geval meer een collega dan een leidinggevende.

Standaardiseren en formaliseren

- Te grote fysiek afstand tussen het primaire proces en het SSC (2:9)

Focusgroep

- Kaders en goede randvoorwaarden zijn belangrijk t.a.v. nieuwe ontwikkelingen.

Verantwoordelijkheid

- Verantwoordelijkheid is iets gezamenlijks. (7:9)
- Nemen van verantwoordelijkheid vraagt positieve houding van medewerkers (2:9)
- Achterover leunen, afwachten en mopperen van collega's (2:9)
- Geen visie en jaarplan beperkt verantwoordelijkheid nemen (2:9)
- Persoonlijke doelen stimuleren verantwoordelijkheid nemen (1:9)

Focusgroep

- Positiviteit bevordert eigenaarschap en andersom

- In een enkel geval zorgt een groot verantwoordelijkheidsgevoel voor een gevoel van overvraagd worden.
- Iedere discipline moet de eigen verantwoordelijkheid nemen.

Communicatie

- Geïnterviewden kunnen feedback geven maar vinden het moeilijk en doen het soms niet. (4:9)
- Er wordt geen feedback gegeven omdat de negatieve spiraal in het team te groot is. (2:9)
- Feedback wordt onder het mom van een geintje gegeven. (2:9)
- Schriftelijke communicatie belemmert onderlinge communicatie door verschillende interpretatie van geschreven tekst. (2:9)
- Contact met leidinggevende wordt als minimaal ervaren. (4:9)

Focusgroep

- Onderling praten over een collega geeft onderstroom en belemmert in het werk.

Duidelijke doelen hebben

- Geïnterviewden weten niet wat de regiodoelen zijn (6:9)
- Persoonlijke doelen zijn niet duidelijk of niet aanwezig (6:9)
- Er wordt een eilandjescultuur ervaren (2:9)
- Kaders binnen de doelen worden gemist (2:9)

Topic stijl van leidinggeven

4. Welke visie heeft RNZ op de leiderschapsstijl van het eigen management?

Het resultaat van deze deelvraag is beschreven in hoofdstuk 6.3. deelvraag 4.

5. Welke belemmeringen ervaren medewerkers ten aanzien van het nemen van eigenaarschap in de leiderschapsstijl van de direct leidinggevende?

Regelruimte

- Regelruimte wordt gezien in directe betrekking met de cliënt. (6:9)
- Vertrouwen van leidinggevende wordt ervaren in relatie met regelruimte. (3:9)
- Tijdgebrek belemmert regelruimte. (1:9)
- Onduidelijke kaders belemmeren regelruimte. (2:9)

Focusgroep

- Regelruimte is eigen invulling van het werk.

Duidelijke kaders

- Geen informatie geen onzekerheid (4:9)
- Geen informatie geeft gevoel van niet serieus genomen worden (3:9)
- Geen informatie geeft onduidelijkheid (2:9)
- Veel wisseling van leidinggevendens geeft stilstand in samenwerking (1:9)
- Elke leidinggevende geeft eigen kaders (2:9)
- Meer taken binnen minder tijd, hoe doe je dat binnen de huidige kaders? (2:9)
- Rollen van andere disciplines in de lijn van de organisatie zijn niet duidelijk. (2:9)

Focusgroep

- Minder bereidwilligheid voor eigenaarschap bij geen of weinig informatie.
- Informatie die niet duidelijk is geeft een gevoel van te 'zwemmen'.
- Weten waarom iets belangrijk is!
- Wie doet wat?
- Geen daadkracht van leidinggevende.

Inspraak hebben / besluitvorming

- Alle geïnterviewden voelen enige ruimte voor inspraak bij de leidinggevende. (9:9)
- Geen inspraak ervaren ligt meer op het niveau van de organisatie. (6:9)
- Geen inspraak geeft onzekerheid en weerstand (4:9)
- Gehoord, gewaardeerd en serieus genomen voelen door inspraak. (2:9)
- Geen inspraak dan ook niet betrokken. (1:9)

Vertrouwen

- Inspraak geeft vertrouwen
- Geen nabijheid van leidinggevenden (2:9)
- Beloftes en afspraken worden door leidinggevende niet nagekomen. (5:9)
- Collega's komen afspraken niet na. (1:9)
- Complimenten krijgen van leidinggevende. (3:9)
- Vertrouwen in team is aanwezig om feedback te kunnen geven. (1:9)

Focusgroep

- Complimenten krijgen van leidinggevende geeft vertrouwen.
- Onduidelijkheid geeft frustratie.
- Informatie geeft begrip in alle functies.
- Men voelt zich gehoord als er meegedacht mag worden.
- Terugkoppeling van zaken is belangrijk voor medewerkers.
- Onvrede in het werk geeft uitstroom van collega's.

Ontwikkelen

- Alle geïnterviewden ervaren voldoende stimulans om zich te ontwikkelen. (9:9)
- Ontwikkelen als professional (zorginhoudelijk) staat centraal (8:9)
- Ontwikkelen als persoon (persoonlijke ontwikkeling) staat centraal. (1:9)
- Kaders zijn niet duidelijk wat betreft cursussen en mogelijkheden. (2:9)

Bijlage 19 Tijdsplanning onderzoek

Actie en datum	Januari 2013	Februari 2013	Maart 2013	April 2013	Mei 2013
<i>Ontwikkelen vragenlijst interview</i>					
<i>Plannen interviews en uitnodigingen versturen</i>					
<i>Interviews houden</i>					
<i>Data interviews analyseren</i>					
<i>Ontwikkelen topiclijst focusgroep</i>					
<i>Uitnodigen respondenten focusgroep</i>					
<i>Focusgroep houden</i>					
<i>Analyseren en verwerken van de data</i>					
<i>Verwerken van het verslag a.d.h van de data</i>					
<i>Conclusies en aanbevelingen</i>					

<i>schrijven</i>					
<i>Opdracht inleveren</i>					

