

De balans tussen een menselijke en een zakelijke gedachte

Een onderzoek naar de organisatie-identiteit van De Twentse Zorgcentra



Afstudeercommissie:

Dr. H.A. van Vuuren

Dr. M.D.T. de Jong

In opdracht van De Twentse Zorgcentra, regio Twente

Begeleiding: Dhr. A.G.B. Leferink MBA, MSC

Bart Zengerink

Toegepaste Communicatiewetenschap

Universiteit Twente, Enschede

Maart 2009

De balans tussen een menselijke en een zakelijke gedachte

Een onderzoek naar de organisatie-identiteit van De Twentse Zorgcentra

Bart Zengerink

3 Maart 2009

Universiteit Twente

Afstudeercommissie:

Universiteit Twente:

Dr. H.A. van Vuuren

Dr. M.D.T. de Jong

De Twentse Zorgcentra:

Dhr. A.G.B. Leferink MBA MSC

Samenvatting

Aanleiding

Sinds de fusie in 2001 heeft de Twentse Zorgcentra een rumoerige tijd achter de rug. Er hebben veel veranderingen binnen de organisatie plaatsgevonden. Momenteel bevindt de organisatie zich in een opbouwende fase. Het managementteam is druk bezig om hun visie en missie uit te dragen naar de medewerkers. Met het uitdragen tracht het managementteam een stap te zetten naar het creëren van een eenduidige organisatie. Dit werkt echter alleen wanneer de visie aansluit op wat de medewerkers in de toekomst als organisatie willen zijn. Op dit moment heeft het managementteam geen concreet beeld van hoe de medewerker de organisatie ziet en wil zien. Het managementteam heeft daarom verzocht om een identiteitsonderzoek uit te voeren.

Doel

Het doel van het onderzoek is inzicht te krijgen in de discrepantie tussen de percepties die het managementteam en de medewerkers van de organisatie-identiteit hebben. Uit de onderzoeksliteratuur blijkt namelijk dat wanneer hier discrepantie tussen bestaat, de missie en doelstellingen van de organisatie niet optimaal kunnen worden uitgedragen. Om uiteindelijk grondige en zinnige aanbevelingen te kunnen doen, is het tevens van belang om inzicht te krijgen hoe de organisatie-identiteit tot stand komt.

Methode

In dit onderzoek zijn er twee methoden gebruikt om antwoord op de onderzoeksvragen te vinden. Er zijn in alle gelederen binnen de organisatie allereerst een totaal van 65 semi-gestructureerde interviews afgenomen. Vervolgens is voor de analyse van de data gebruik gemaakt van de grounded theory benadering.

Resultaat

Uit de resultaten komt naar voren dat er discrepantie tussen de beelden, die de medewerker en de manager van de gewenste organisatie-identiteit hebben, aanwezig is. Dit verschil blijkt nog niet bij de kernwaarden, die de medewerker en de manager centraal willen zien staan, naar voren te komen. Ze blijken namelijk beiden graag de kernwaarden kwaliteit, betrouwbaarheid en respect binnen de organisatie centraal te zien staan. Het is echter over de invulling van

deze kernwaarden op dit moment binnen de organisatie waardoor er verschil in perceptie is. Dit verschil ontstaat doordat de culturen van hen blijken te verschillen. Op de werkvloer is een meer idealistische, zorginhoudelijke cultuur waarbij het proces belangrijker wordt gevonden dan het resultaat en in het management is een meer professionele, taakgerichte cultuur waarbij het, op resultaatgericht, doelbewust werken meer van belang wordt geacht. Uit de resultaten komt naar voren dat de medewerker de organisatie vooral onbetrouwbaar en respectloos vindt en vooral het menselijke karakter binnen de organisatie wil terugzien en de manager vindt de organisatie vooral te zorgzaam en wil vooral kwaliteit, het professionele meer zakelijke karakter, binnen de organisatie terugzien. Naast het cultuurverschil blijken de manier van leidinggeven, werkervaringen in het verleden en heden en het beeld die ze van de externe partijen krijgen, tevens het verschil in de perceptie van de gewenste organisatie-identiteit van de medewerker en de manager te beïnvloeden.

Conclusie

De discrepantie tussen de beelden van de gewenste organisatie-identiteit van de medewerker en de manager zal opgelost dienen te worden door de culturen meer met elkaar te verweven. De meer zakelijke gedachte van de manager zal met de meer menselijke gedachte van de medewerker in balans dienen te worden gebracht. Voor de medewerker zal de organisatie respectvoller en betrouwbaarder moeten worden en voor de manager professioneler. De meer zakelijke gedachte van de manager moet zich openstellen en zorgen dat de meer menselijke van de medewerker erin verweven wordt. Andersom geldt dit natuurlijk ook. Hierin moet er een vorm van wederzijds begrip gevonden worden waarbij er een goede samenwerking ontstaat om zodoende voor zowel de medewerker als de manager het een beeld te geven van een organisatie die betrouwbaar, respectvol en kwalitatief goed is.

Om dus de discrepantie tussen de percepties van het management en de medewerker van de wenselijke organisatie-identiteit te verkleinen en in balans te brengen, dient de organisatie op een goede manier in te springen op de verschillende culturen die in de organisatie aanwezig zijn, er daarnaast voor te zorgen dat leden geen ervaringen op de werkvloer hebben die indruisen tegen invulling van de gewenste kernwaarden, een manier van leidinggeven wordt bewerkstelligd waarin beide groepen zich kunnen vinden (meer ondersteunend en minder beheersmatig en sturend), een positiever beeld bij haar externe omgeving te creëren en tot slot een middel te vinden om het beeld van het verleden van de organisatie geen rol meer te laten spelen.

Abstract

Motive

Since the fusion in 2001 the Twentse Zorgcentra has experienced a tumultuous time. Within this organisation a lot of changes have taken place. At the moment the organisation finds itself in a constructive phase. The management team is fully occupied to reflect its view and mission to its co-operators. In this way the management team tries to create a step forward into creating an unambiguous organisation. However, this can only be achieved if this view subscribes to what in the future the co-operators want to be as an organisation. At this moment the management team has not yet formed a concrete notion of how the co-operator views or wishes to view the organisation. Therefore the management team has requested to carry out an investigation of identity.

Purpose

The purpose of this investigation is to get a deeper understanding in the discrepancy between the perceptions of the management team and the co-operators of the organisation-identity. From research of literature it appears that if there is a discrepancy between them the mission and aims of the organisation cannot be expressed optimately. To be able to do eventually thorough and sensible recommendations it is also important to get an insight in how organisation-identity is achieved.

Method

In this investigation two methods have been used to find an answer to the questions of the investigation. First of all 65 semi structured interviews have been held among all the levels within the organisation. Next the grounded theory approach has been used for analysis of the data.

Result

From the results it is apparent that there is a discrepancy between the views of the co-operator and the manager of the desired organisation-identity. This difference is not yet apparent with the core values which the co-operator and the manager wish to be considered most important. It appears that both of them wish to consider the core values quality, reliability and respect within the organisation to be in the centre of interest. However at this moment there is a difference of opinion of how these core values which cause a difference of perception must be

materialized within the organisation. This difference exists because their cultures appear to be different. At the floor there is a more idealistic, caring culture in which the process is thought more important than the results. In the management exists a more professional, practical culture in which producing results and practical work are considered more essential. From the results it is learned that the co-operator thinks the organisation is unreliable and without showing respect. He is anxious to see the human aspect return within the organisation. The manager is of opinion that the organisation is too caring in the first place. Above all he wants quality and the professional and businesslike character back into the organisation. The difference in perception of the desired organisation-identity of the co-operator and the manager is influenced by a number of aspects: the difference in culture, the way of managing, practical experience and the image given by external parties.

Conclusion

The discrepancy between the views of the aimed organisation-identity of the co-operator and the manager has to be solved by interweaving the different cultures. The business-like attitude and thinking of the manager ought to be brought to one level with the co-operator. On behalf of the co-operator the organisation ought to be more respectful and reliable and on behalf of the manager more professional. The businesslike attitude of the manager must become more personal and he has to combine it with the human, caring qualities of the co-operator, and of course vice versa. In this process a mutual understanding should be found. Thus a good team-spirit will arise so that the co-operator as well as the manager are members of an organisation which reflects reliability, respect and quality.

To reduce and to bring into balance the discrepancy between the perceptions of the management and the co-operator of the desired organisation-identity, the organisation ought to react effectively to the different cultures on the floor. They also have to take care that the experiences which members have on the floor are not in conflict with the desired core values, that a way of managing is created in which both groups can recognize themselves (more supporting, less dominating and directive), a more positive image is created in the external surroundings of the organisation and last but not least to find a way to make the image of the past of the organisation disappear.

Voorwoord

Het is nu bijna een jaar geleden dat ik met de afstudeeropdracht bij de Twentse Zorgcentra begon. Ik heb in deze periode ontzettend veel nieuwe en unieke ervaringen opgedaan. Vooral de passie en de gedrevenheid, waarmee men binnen de organisatie, het leven van de mensen met een verstandelijke beperking probeert te verbeteren, is mij ontzettend bijgebleven. Ik zou deze beleving voor geen goud willen missen.

Over het algemeen heb ik het afstuderen als een zeer interessante en leerzame periode ervaren. Er waren echter momenten dat het onderzoek vastliep of dat mijn motivatie minder was. Gelukkig waren er mensen in de buurt die mij op die momenten er doorheen sleepte. Deze mensen wil ik dan ook in dit voorwoord bedanken.

Graag wil ik een tweetal mensen binnen de Twentse Zorgcentra bedanken. André, bedankt voor je vertrouwen en kritische blik. Ik heb in de afgelopen periode veel van je kunnen leren en ik dank je daarvoor. Diny, jij was degene waar ik met allerlei vragen over de organisatie terecht kon. Zonder jou had ik de organisatie nooit zo goed leren kennen. Diny, bedankt!

Verder wil ik mijn afstudeerbegeleiders, Menno de Jong en Mark van Vuuren, van de Universiteit Twente bedanken. Hoewel hun agenda's overvol waren, toonde zij zich zeer betrokken en vonden zij altijd de tijd om mij van interessante en nuttige input te voorzien. Menno en Mark, erg bedankt.

Daarnaast wil ik een aantal naasten bedanken. Pap en Leonie, Mam en Robin, jullie steun en gegunde mogelijkheden hebben er mede voor gezorgd dat ik mijn studie met goed gevolg af kon ronden. Enorm bedankt daarvoor. Rob, Jorrit, Martin en Bart, wil ik bedanken voor hun luisterend oor en de nodige afleiding en ontspanning tijdens mijn afstudeerproject. Tot slot, iedereen die ik niet heb genoemd en op wat voor manier dan ook hebben bijgedragen aan het afronden van mijn scriptie: bedankt!

Enschede, maart 2009

Bart Zengerink

Inhoudsopgave

1 INLEIDING	10
1.1 AANLEIDING	10
1.2 CONTEXT	11
1.2.1. DE ORGANISATIE	11
1.2.2. DE FUSIE	13
1.3 STRATEGISCH PLAN	16
1.3.1. VISIE, MISSIE EN DE KERNWAARDEN	16
1.3.2. OMGEVINGSANALYSE	17
1.3.3. STRATEGISCHE DOELEN	19
1.4 PROBLEEMSTELLING EN ONDERZOEKSVRAGEN	21
2 THEORETISCH KADER	23
2.1 CORPORATE IDENTITY EN DE RELATIE MET IMAGO	23
2.2 ORGANISATIE-IDENTITEIT	27
2.2.1. DEFINITIE	27
2.2.2. OPERATIONALISERING ORGANISATIE-IDENTITEIT	28
2.2.3. DE TOTSTANDKOMING VAN ORGANISATIE-IDENTITEIT	29
3 METHODE VAN HET ONDERZOEK	34
3.1 INTERVIEWS	34
3.2 RESPONDENTEN	35
3.3 HET INSTRUMENT	35
3.3.1. DE KEUZE VAN HET INSTRUMENT	35
3.3.2. HET INTERVIEWSHEMA	36
3.4 PRETEST	37
3.5 DE METHODE VAN ANALYSE VAN DE RESULTATEN	37
3.6 PROCEDURE VAN DATA-ANALYSE	38
4 RESULTATEN	39
4.1 PERSPECTIEF VAN DE MEDEWERKER VAN DE WERKVLOER EN DE ONDERSTEUNENDE DIENST	39
4.1.1. HET BEELD VAN DE MEDEWERKER: DE BEWEEGREDEKEN EN DE KENMERKEN	40
4.1.2. HET BEELD VAN DE DIRECTE COLLEGA'S EN DE GROEP	46
4.1.3. HET BEELD VAN DE LEIDINGGEVENDEN	50
4.1.4. BEELD VAN DE ANDERE GROEPEN	56
4.1.5. HET BEELD VAN DE REGIO'S	59
4.1.6. BEELD VAN HET MANAGEMENT (DE ORGANISATIE)	63
4.1.7. BEELD VAN DE OMGEVING EN DE BUITENKANT VAN DE ORGANISATIE	72
4.1.8. BEELD VAN HET VERLEDEN VAN DE ORGANISATIE	78
4.1.9. BEELD VAN DE MEDEWERKER SAMENGEVAT	83
4.2 HET MANAGEMENT	84
4.2.1. HET BEELD VAN EEN MANAGER: DE BEWEEGREDEKEN EN DE KENMERKEN	84
4.2.2. HET BEELD VAN DE RELATIE MET DE DIRECTE COLLEGA'S EN DE VERHOUDING BINNEN HET MT	87
4.2.3. HET BEELD VAN DE AFDELINGEN (DRIE REGIO'S EN DE DIENSTEN)	89
4.2.4. BEELD VAN DE GROEPEN	93
4.2.5. HET BEELD VAN DE MEDEWERKER VAN DE WERKVLOER	94
4.2.6. BEELD VAN DE OMGEVING EN DE BUITENKANT VAN DE ORGANISATIE	97
4.2.7. HET BEELD VAN HET VERLEDEN	99
4.2.8. BEELD VAN DE MANAGER SAMENGEVAT	101

5 CONCLUSIES	103
5.1 DEELVRAAG 1: WELKE ASPECTEN CONSTRUEREN DE ORGANISATIE-IDENTITEIT?	103
5.2 DEELVRAAG 2: IN HOEVERRE KOMEN DE BEELDEN DIE HET MANAGEMENTTEAM EN DE MEDEWERKERS VAN DE HUIDIGE ORGANISATIE-IDENTITEIT HEBBEN OVEREEN?	104
5.2.1. DE OVEREENKOMSTIGE EIGENSCHAPPEN VOLGENS DE MEDEWERKER EN DE MANAGER	105
5.2.2. DE ORGANISATIE-IDENTITEIT: EEN VERSCHIL	106
5.3 DEELVRAAG 3: IN HOEVERRE KOMEN DE BEELDEN DIE HET MANAGEMENTTEAM EN DE MEDEWERKERS VAN DE WENSELIJKE ORGANISATIE-IDENTITEIT HEBBEN OVEREEN?	108
5.3.1. HET BEELD VAN DE WENSELIJKE ORGANISATIE-IDENTITEIT VAN DE MEDEWERKER	108
5.3.2. HET BEELD VAN DE WENSELIJKE ORGANISATIE-IDENTITEIT VAN DE MANAGER	108
5.3.3. DE WENSELIJKE ORGANISATIE-IDENTITEIT: DE KERNWAARDEN	109
5.4 ANTWOORD DEELVRAAG 4: HET VERSCHIL VERKLAARD	110
5.4.1. ORGANISATIECULTUUR	111
5.4.2. WERKERVERINGEN VAN DE MEDEWERKER EN DE MANAGER VAN NU EN IN HET VERLEDEN	112
5.4.3. DE MANIER VAN LEIDINGGEVEN	115
5.4.4. INVLOED VAN DE BEELDEN VAN DE EXTERNE OMGEVING	115
5.5 ANTWOORD OP DE HOOFDVRAAG	116
6 AANBEVELINGEN	118
6.1 AANBEVELINGEN VANUIT HET PERSPECTIEF VAN DE MEDEWERKER	118
6.2 AANBEVELINGEN VANUIT HET PERSPECTIEF VAN DE MANAGER	121
7 DISCUSSIE	123
7.1 REFLECTIE OP DE BESTUDEERDE LITERATUUR	123
7.2 VALIDITEIT GEHANTEERDE METHODE	125
7.3 GENERALISEERBAARHEID	126
7.4 VERVOLGONDERZOEKSUGGESTIES	127
LITERATUURLIJST	128
BIJLAGEN SCRIPTIE	133

1 Inleiding

De zorg staat de laatste jaren vooral in de schijnwerpers vanwege de vele veranderingen die zijn doorgevoerd. Het gehele zorgstelsel is veranderd en er bestaat het niet al te rooskleurig beeld van de zorg. Bij iedereen is er wel eens een artikeltje langsgekomen waarin de mindere staat van de zorg wordt aangeduid. De wet- en regelgeving zijn enorm toegenomen en geld is steeds meer een rol gaan spelen.

Ook binnen de verstandelijke gehandicaptenzorg is dit van toepassing. Ook zij heeft te maken met vele veranderingen. De HKZ-certificering en de veranderende concurrentie tussen de gehandicapteninstellingen zijn daar voorbeelden van. Ondertussen komt er weer een nieuwe verandering aan die ingevoerd dient te worden: de persoonsgebonden budgetten. Oftewel de Zorg Zwaarte Pakketten. Met al deze veranderingen dienen de zorginstellingen rekening te houden en het is aan de zorginstellingen om hier zo flexibel mogelijk op in te springen en deze veranderingen zo goed mogelijk te vertalen naar de organisatie. Het blijkt dat dat niet altijd zo gemakkelijk gaat.

Deze scriptie beschrijft een onderzoek naar de huidige en gewenste organisatie-identiteit van De Twentse Zorgcentra. Binnen dit hoofdstuk zal allereerst de achtergrond uiteen worden gezet. In paragraaf 1.1 zal als eerste de aanleiding van het onderzoek worden beschreven. Vervolgens zal in 1.2 de context van het onderzoek behandeld worden. Hierin wordt kort de organisatie beschreven, de fusie van 2001 wordt toegelicht en de ontwikkeling van de organisatie vanaf 2001 tot heden staat uitgewerkt. Voorts komt in 1.3 het strategische plan aan bod. Verder wordt in 1.4 op de probleemstelling met bijbehorende onderzoeksvragen ingegaan en zal er ten slotte in 1.5 een vooruitblik worden gegeven op de inhoud van het overige deel van de scriptie.

1.1 Aanleiding

Sinds de fusie in 2001 heeft de Twentse Zorgcentra een rumoerige tijd achter de rug. De aanstelling van een nieuwe directeur in begin 2008 is hier een voorbeeld van. De Twentse Zorgcentra bevindt zich momenteel in een opbouwende fase. Ruim een jaar geleden is er een samenvatting van een medewerkertevredenheidonderzoek van Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN) binnen de Twentse Zorgcentra opgesteld (De Roy van Zuyderwijn, 2007). Hieruit kwam naar voren dat de medewerker over het algemeen niet tevreden is over de organisatie. De meeste medewerkers vonden het niet prettig dat ze in de organisatie werkzaam waren. Verder blijkt dat medewerkers vooral vanuit hun eigen regio denken en niet vanuit de

Twentse Zorgcentra. Medewerkers willen over het algemeen niet geassocieerd worden met de naam Twentse Zorgcentra.

Zo op het oog lijkt de fusie van 2001 een prominente rol te spelen in het geheel. De regio's willen maar moeilijk integreren. Iedere regio blijkt haar eigen beeld van de organisatie te hebben. Daarnaast voeren de regio's ook (deels) hun eigen beleid uit. Zo zijn er bijvoorbeeld vestigingen in Almelo met borden waarop de naam 'De Twentse Zorgcentra' staat vermeld en op borden bij vestigingen in andere regio's is dit niet het geval. Waar het managementteam behoefte aan heeft, is een eenduidige beleidsvoering.

Momenteel is het managementteam druk bezig om hun visie en missie uit te dragen naar de medewerkers. Met het uitdragen tracht het managementteam een stap te zetten naar het creëren van een eenduidige organisatie.

1.2 Context

1.2.1. De organisatie

De organisatie bestaat momenteel uit meer dan 2400 medewerkers en nog eens 500 vrijwilligers en biedt zorg aan ongeveer 1400 cliënten met een verstandelijke handicap. Medewerkers ondersteunen de cliënt bij het bereiken van de individuele doelen op het gebied van wonen, leren, werken en vrijetijdsbesteding en het omgaan met zijn/haar beperkingen. Zo is bijvoorbeeld het Bouwhuis een woonpark waar cliënten leven, wonen en hun werkzaamheden uitvoeren.

De Twentse Zorgcentra biedt zorg aan licht verstandelijk gehandicapten, maar ook aan zeer zwaar verstandelijk gehandicapten die 1-op-1-hulp nodig hebben. De organisatie bezit drie hoofdvestigingen. De Colckhof in Almelo biedt over het algemeen zorg aan de meer licht gehandicapten, het Bouwhuis heeft een mix en de Losserhof heeft de meer zwaardere gehandicapten.

Om de organisatie inzichtelijker te maken, is er op de volgende pagina in figuur 1.1 de structuur van de organisatie te zien.

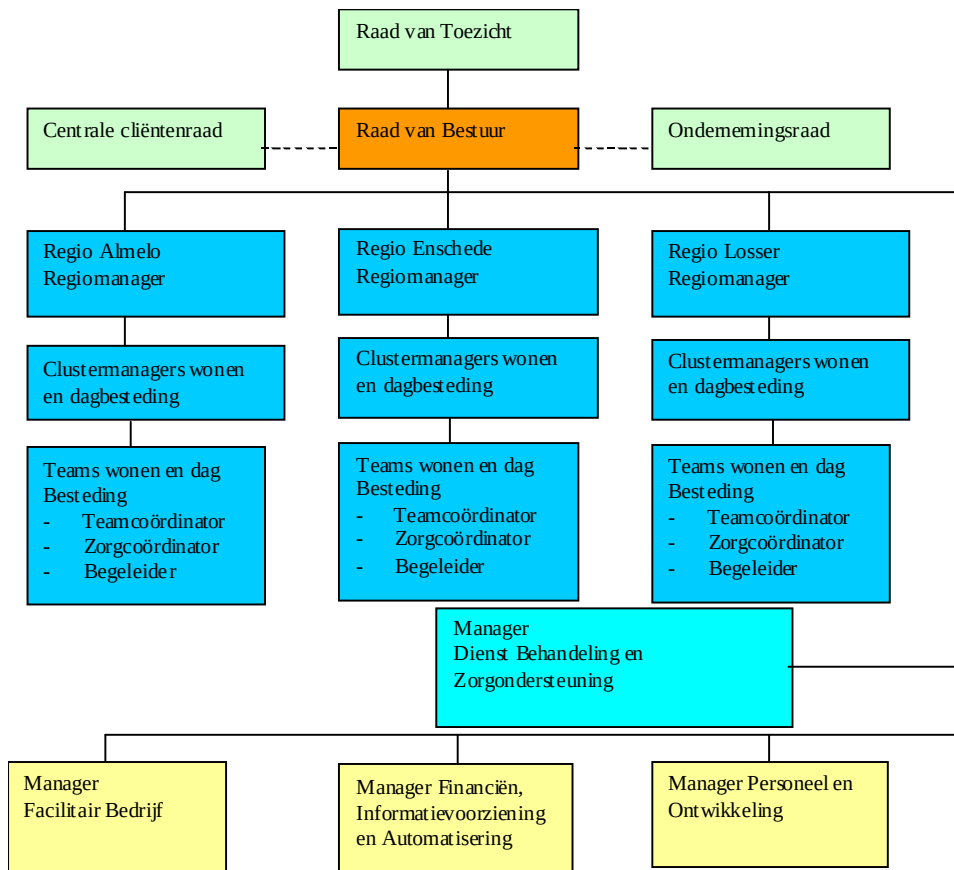


Fig 1.1: Organigram van De Twentse Zorgcentra

De raad van toezicht bestaat uit zes externe mensen. Zij komen met het management een aantal keren per jaar bij elkaar om over het beleid en het bestuur van de organisatie te praten. De raad van toezicht houdt dus toezicht over het beleid en bestuur van de organisatie.

De raad van bestuur bestond vroeger uit drie personen en bestaat nu uit een nieuw aangetrokken persoon. Hij is de eindverantwoordelijke van de organisatie en is de directeur. De raad van bestuur samen met de managers van de vier centrale diensten en de drie regiomanagers vormen het (top)management. Het management bestaat dus uit acht personen.

De organisatie behelst verder vier centrale diensten, te weten Personeel en Ontwikkeling (P&O), Faciliteir Bedrijf (FB), Financiën Informatievoorziening en Automatisering (FIA) en Dienst Behandeling en Zorgondersteuning (DBZ) en drie regio's Enschede, Losser en Almelo. Elke regio is onderverdeeld in zes clusters. Elke cluster heeft een clustermanager. Het directe aanspreekpunt van een clustermanager zijn de teamcoördinatoren. Elk cluster heeft een aantal teamcoördinatoren dat je als hoofd van een team kunt beschouwen. Zij worden ondersteund door de zorgcoördinatoren. Een team wordt verder gecomplementeerd met teambegeleiders. Binnen de Twentse Zorgcentra bestaan twee soorten teams: een team voor dagbesteding en voor wonen.

De Twentse Zorgcentra heeft een totaal van 43 vestigingen. Dit zijn bijvoorbeeld vestigingen voor het wonen en de dagactiviteiten en de medische en paramedische beroepen, zoals de orthopedagogen, diëtisten en artsen, die voor alle drie de regio's werkzaam zijn. Deze groepen vallen alle onder de dienst DBZ. De orthopedagogen vormen de grootste ondersteunende groep voor de cliënten. Alle vier de centrale diensten hebben hun hoofdkantoor in Enschede.

1.2.2. De fusie

Fusieonderzoek: het beeld van voor de fusie

De Twentse Zorgcentra is in 2001 ontstaan uit een fusie tussen de instellingen de Losserhof/Colckhof, het Bouwhuis, de Stichting Dagcentra voor verstandelijk gehandicapten en het kinderdagcentrum de Iemenkorf. Voordat de fusie in 2001 gestalte kreeg, werd er een onderzoek uitgevoerd naar de organisatiecultuur en de interne communicatie (Van Ooijen, 2001). Het onderzoek had tot doel te kijken of er hindernissen te ontdekken waren die de samenwerking tussen de diverse instellingen in de weg konden staan.

Allereerst kwam uit het onderzoek naar voren dat de drie regio's op bepaalde gebieden erg van elkaar verschilden. En dat vooral de Stichting Dagcentra voor verstandelijk gehandicapten het meest sceptisch tegenover de fusie stond. In de resultaten van het onderzoek kwam naar voren dat het Bouwhuis bekend stond als een organisatie die zeer strakke regels hanteerde, bureaucratisch was, waarbij vooral top down werd gecommuniceerd. Het Bouwhuis was erg naar binnengericht en behoudend en was erg zuinig met het geld. Volgens het onderzoek was De Losserhof daarentegen qua regels te omschrijven als 'vrijheid blijheid'. Verder was de Losserhof wel bureaucratisch, de directie bepaalde wat er moest gebeuren. De Losserhof was naar buitengericht en innovatief. En de Losserhof had verder geen geld. De Stichting Dagcentra voor verstandelijke gehandicapten stond volgens het onderzoek te boek als een organisatie die was gericht op dagopvang en niet zoals bij de andere twee spelers op wonen. De Stichting Dagcentra was daarnaast functioneel in de regels, extern gericht, innovatief en stond voor samenwerking en niet zoals bij de andere twee waar het 'ieder voor zich' was. Binnen de Stichting Dagcentra werd verder volgens het onderzoek als enige van drie bottom-up gecommuniceerd, De Stichting Dagcentra had een luisterend management en het was een flexibele organisatie.

Wat verder aan het onderzoek opviel, is dat het Bouwhuis en de Losserhof qua organisaties veel op elkaar leken en positief tegenover de fusie stonden. Binnen De Stichting

Dagcentra voor verstandelijke gehandicapten werd dit veel minder gedragen. Deze organisatie verschilde aanzienlijk meer vergeleken met de twee andere fusiepartners. De interne communicatie bleek binnen Stichting Dagcentra voor verstandelijke gehandicapten volgens het onderzoek zeer positief gewaardeerd te worden en binnen de andere twee fusierende organisaties veel minder. Binnen deze twee organisaties bleek er volgens het onderzoek ontevredenheid te zijn over de hoeveelheid, aard en tijdigheid van de informatie, over de kwaliteit van werkoverleg, over de communicatie tussen management en de medewerkers en over de betrokkenheid bij beleidsontwikkeling.

Met het opgeleverde fusierapport is na horen zeggen weinig gedaan. Met de cultuurverschillen, die toentertijd tussen de nu samengevoegde instellingen zo kenmerkend waren, is naderhand weinig gedaan. De algemene conclusie is dat het bestuur van toen er vanuit ging dat het zich vanzelf zou oplossen.

Ontwikkeling vanaf de fusie tot heden

Na de fusie in 2001 heeft een aantal veranderingen plaatsgevonden.

Allereerst is de indeling van de vestigingen binnen de 3 regio's veranderd. In het figuur is de huidige ligging en spreiding van alle vestigingen terug te vinden.

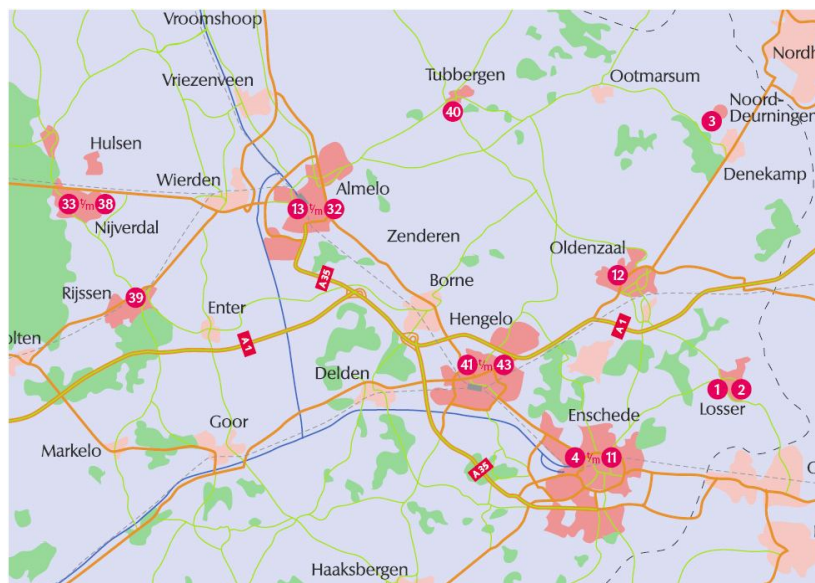


Fig 1.2: Indeling van de vestigingen van De Twentse Zorgcentra

Voorheen behoorden de vestigingen 4 t/m 11 tot het Bouwhuis. De Losserhof/Colckhof bestond uit de vestigingen 1 t/m 3 en 13 t/m 20. En de vestigingen 22 t/m 30 hoorden bij de Stichting Dagcentra voor verstandelijk gehandicapten. De overige vestigingen zijn na de fusie

aan de organisatie toegevoegd. Dit zijn allemaal nieuwe vestigingen. De huidige indeling is anders. Het bestaat nu uit 3 regio's, te weten de regio's Enschede, Losser en Almelo. De vestigingen 4 t/m 11 behoren bij de regio Enschede. Hierbij is vergeleken met de situatie voor de fusie weinig veranderd. De vestigingen 1 t/m 3, 12 en 41 t/m 43 vallen nu onder de regio Losser en de vestigingen 13 t/m 40 onder de regio Almelo. Hier is vergeleken met de situatie voor de fusie wel veel veranderd.

Een andere verandering die is opgetreden, is de verandering in de top van de organisatie. Toen de verschillende instellingen in 2001 bij elkaar werden gevoegd, bestond de Raad van Bestuur uit drie directeurs, die voorheen de directeurs waren van de drie gefuseerde instellingen. Na verloop van tijd bleek dit niet te werken en werd het voltallige Raad van Bestuur ontslagen. Er werd een interim-manager aangesteld die er voor moest zorgen dat de organisatie weer op de rit kwam. Deze interim-manager was van mening dat de drie regio's als aparte eenheden dienden te fungeren. Dat hield in dat de regio's een bepaalde vorm van concurrentie met elkaar dienden te hebben om zo tot een beter resultaat te komen. Na een korte aanstelling is er begin 2008 een nieuwe directeur aangesteld. De nieuwe directeur moet er gedeeltelijk voor zorgen dat de lijn die de interim-manager heeft ingezet door wordt gezet. De nieuwe directeur is echter van mening dat de drie regio's geen milde vorm van concurrentie moeten hebben, maar dat ze als een geheel met elkaar dienen samen te werken. De regio's moeten samen een eenheid gaan vormen. Naast het verloop in de Raad van Bestuur, blijkt het verloop ook groot te zijn in het managementteam. In een tijdsbestek van 11 jaar zijn er 52 wijzigingen geweest in het MT en is André Leferink de 8^{ste} bestuurder.

Naast de veranderingen in de indeling van de vestigingen en de vele veranderingen in de top van de organisatie, hebben er nog andere veranderingen plaatsgevonden. Allereerst kan tegenwoordig het Bouwhuis als centrum van de organisatie worden gezien. Voor de fusie werden namelijk alle administratieve handelingen op de locatie verricht, nu vindt het voor de gehele organisatie op het Bouwhuis plaats. Verder is het overgrote deel van het management op deze locatie aanwezig. Een andere verandering die binnen de organisatie heeft plaatsgevonden, is een reorganisatie waarbij bijna alle beleidsondersteuners ontslagen werden.

1.3 Strategisch plan

Na de roerige tijd sinds de fusie in 2001 wil de Twentse Zorgcentra een fundering hebben waarop de organisatie naar de toekomst toe verder kan bouwen. Het managementteam heeft daarom een strategisch plan opgesteld om deze fundering gestalte te geven (Leferink, 2008). Binnen deze paragraaf zal kort de inhoud van dit strategisch plan worden beschreven. Allereerst zullen de visie, missie en de kernwaarden behandeld worden. Vervolgens zal de omgevingsanalyse aan bod komen en zal er met de strategische doelen worden afgesloten.

1.3.1. Visie, missie en de kernwaarden

Visie

Het management is van mening dat elk mensenleven van waarde is. Het management beschrijft dat de organisatie er zorg voor moet dragen dat de waarde van de levens van cliënten tot hun recht kan komen. De organisatie houdt daarbij zowel de mogelijkheden als de beperkingen van de cliënt in het vizier. En de organisatie besteedt daarbij ook aandacht aan haar netwerk: wie zijn voor de cliënt belangrijk? Als laatste vindt het management belangrijk dat cliënten hun dagen vullen met activiteiten die voor hen persoonlijk zinvol zijn. Dat geldt voor zowel op het gebied van wonen als op het gebied van leren, werken en recreëren.

Missie

Uit de hierboven beschreven visie, komt de volgende door het management beschreven missie naar voren:

De Twentse Zorgcentra wil een wezenlijke bijdrage leveren aan de kwaliteit van leven van mensen met een verstandelijke beperking.

De kernwaarden

De Twentse Zorgcentra biedt levensbrede en levenslange zorg- en dienstverlening aan mensen met een verstandelijke beperking. ‘Levensbrede’ houdt in dat de organisatie naast het zorgen voor een woonplek, een stuk dagbesteding en ambulante hulp ook specialistische hulp biedt. Hierbij moet u denken aan specialistische diagnostiek, behandeling en advies zowel op medisch als op het gebied van orthopedagogie, fysiotherapie, ergotherapie, logopedie, diëtetiek en geestelijke verzorging. ‘Levenslange’ houdt in dat de organisatie zorg biedt aan zowel kinderen als ouderen met een verstandelijke beperking. Deze levenslange zorg- en

dienstverlening vraagt, volgens het management, om mensen die hieraan inhoud kunnen geven. Met, volgens het management, de kernwaarden:

- Kwaliteit; wij werken professioneel met erkende beroepsprofielen en beroepsstandaarden. Wij werken met wetenschappelijk en door ervaring onderbouwde methoden en technieken (evidence based).
- Betrouwbaarheid; wij zijn aanspreekbaar op ons handelen en komen onze afspraken na.
- Respect; vanuit ons mensbeeld en onze visie op samenwerking starten we elke relatie op basis van vertrouwen en integer handelen.

Verder wordt hierbij in het strategische plan aangegeven dat de organisatie waarde toevoegt aan het leven van de cliënten en hun omgeving. Eigen regie en kwaliteit van leven van de cliënten staan daarbij centraal.

1.3.2. Omgevingsanalyse

De komende jaren kunnen een aantal trends ontstaan in de gezondheidszorg die voor De Twentse Zorgcentra van belang zijn. Het is aan De Twentse Zorgcentra om deze te vertalen en deze uitdagingen de komende jaren aan te gaan. Het strategische plan geeft de volgende (opkomende) trends aan waarmee de organisatie rekening dient te houden.

A Zelfsturing: regie bij de cliënt

De regie komt steeds meer bij de cliënt zelf te liggen. Er komt steeds meer nadruk op de eigen keuzemogelijkheden, de indicatiestelling wordt meer divers en er komen mogelijkheden voor persoonsgebonden financiering. Hierdoor ontstaat er een grote differentiatie aan typen voorzieningen voor mensen met een verstandelijke beperking. Dit vraagt om een breed aanbod van diensten waar de organisatie op moet anticiperen.

B Maatschappelijke druk op ‘time to market’

Het management is van mening dat de samenleving vraagt om organisaties in de zorgverlening die snel kunnen inspelen op ontwikkelingen en in staat zijn nieuwe producten/diensten te implementeren. Ze geven aan dat door deze dynamiek het steeds belangrijker is dat de organisatie als professionele partner onze cliënten tegemoet treedt.

C Arbeidsmarkt

Het management geeft aan dat de landelijke trend van personeelstekorten in de regio Twente later gevoeld zal worden, maar is wel aanstaande. Het instandhouden van leerlingenplaatsen is daarom de komende jaren belangrijk.

Verder geven ze aan dat het investeren in het behoud van gekwalificeerd en gezond personeel ook een belangrijk aandachtspunt is om de komende verwachte tekorten het hoofd te bieden.

D Technologische vernieuwingen

Het management geeft aan dat door nieuwe technologieën, de dienstverlener betere instrumentaria ter beschikking krijgt voor diagnostiek en behandeling, de cliënt en de dienstverlener de mogelijkheid krijgt om nieuwe vormen van ondersteuning en begeleiding te realiseren en de informatievoorziening en procesondersteuning een betere performance krijgt.

E Zorgketens en samenwerking

Het management geeft aan dat de ontwikkelingen in de samenleving en de zorgsector vraagt om grote investeringen die afzonderlijke partijen niet meer op kunnen brengen. Dit vraagt voor samenwerking op landelijk niveau om te komen tot verdieping en professionalisering en samenwerking op regio niveau gericht op ketenvorming en afstemming van de zorg- en dienstverlening. Verder geven ze aan dat de organisatie zich moet excelleren op een of twee terreinen.

F Procesinnovatie en taakherschikking

Het management geeft aan dat de omslag van aanbod gestuurd naar vraaggestuurde dienstverlening andere eisen stelt aan de inrichting van de organisatie. Er zullen nieuwe processen moeten worden ingericht met andere vormen van procesondersteuning. Daarnaast zullen er nieuwe functie-eisen en nieuwe functies komen die leiden tot nieuwe opleidingen en beroepen in de zorgsector.

G Marktwerving

Management geeft aan dat door veranderingen in het zorgstelsel flexibiliteit en concurrentie kernbegrippen worden. Marketing en risicomanagement zijn nieuwe pijlers waarop de portfolio en bedrijfsvoering zijn gebaseerd.

H Overheid: wet- en regelgeving

Management geeft aan dat door de toename van globalisering en complexiteit van de samenleving de wet- en regelgeving toeneemt. Deze toename zal invloed hebben op de bedrijfsvoering van zorgaanbieders. Creativiteit en flexibiliteit wordt gevraagd om een adequate vertaling naar de eigen situatie te maken.

Concreet betekent dit volgens het management het volgende:

- Duidelijke en resultaatgerichte afspraken met diverse partijen
- Een goede beheersing en besturing van de operationele processen
- Vergroten van het innovatievermogen en verandercapaciteit
- Een modern en faciliterend HRM-beleid

1.3.3. Strategische doelen

De cliënt

Het management zegt dat de relatie met de cliënt en zijn vertegenwoordigers het belangrijkste bestaansrecht is van de organisatie. In de komende periode wil het management een toename zien van de cliënttevredenheid, zodat in 2012 in het benchmarkonderzoek van de VGN de organisatie een A scoort op dat onderdeel.

Expertise centrum voor zorg en behandeling van mensen met een ernstige verstandelijke beperking

Het management wil excelleren in de expertise op het gebied van meervoudige en complexe problematiek. Het management constateert dat de vraag naar dit type expertise en opvang groot is.

In de komende jaren wil het management werken aan de uitbouw van de aanwezige expertise door het creëren van een opleidingsplaats voor een arts verstandelijke gehandicapten en een opleidingsplaats voor een GZ psycholoog. Verder wil het management in 2012 minstens acht plaatsen voor observatie en behandeling voor cliënten gecreëerd hebben.

Kind & Gezin

Het management stelt ten doel om binnen dit aandachtsgebied een belangrijke speler te worden in de regio Twente. Het management wil een verdubbeling in aantal cliënten onder de 18 jaar gerealiseerd zien en dit houdt een groei van 330 jeugdige cliënten in.

Extramurale zorg

Op de terreinen van dagbesteding en hulp en ondersteuning aan huis wil het management voor 2012 een meer dan kostendekkende groei realiseren van 15%.

Meer keuze in faciliteiten en diensten

Het management gaat er vanuit dat het vergroten van keuzemogelijkheden voor de cliënt(vertegenwoordiger), als het gaat om diensten en faciliteiten, van doorslaggevende betekenis kan zijn bij het kiezen voor een instelling. Het management wil daarom een begin maken met het tegen betaling aanbieden van artikelen en diensten, die niet in het kader van de AWBZ vergoed worden. In 2012 moet dat minimaal 10% van de omzet zijn.

Organisatie in balans en in control

Het management wil in 2012 op het terrein van Beheer van de benchmark een A score halen. In 2012 wil het management een dusdanige vermogenspositie hebben opgebouwd dat de organisatie interne en externe financiële risico's maximaal kan opvangen en dat de organisatie in staat is nieuwe initiatieven te ontwikkelen die op voorhand (nog) geen financiële dekking kennen.

Het management geeft aan dat business intelligence een belangrijk instrument zal worden bij de ontwikkeling van reactief naar pro-actief (strategisch) besturen.

Professionele, gemotiveerde medewerkers

Het management ziet de organisatie als een professionele plek waar medewerkers graag en met plezier werken en die gericht zijn op hun eigen ontwikkeling.

Het management streeft naar een A-score in het medewerkertevredenheidonderzoek van 2012. Verder wil het management het verzuimpercentage onder de 5% brengen in 2012 en om de ontwikkeling van de medewerkers mogelijk te maken, zal in 2012 1,5% van de totale personeelskosten besteed worden aan opleidingen.

Vastgoed

Het management heeft ten aanzien van het vastgoed voor de instellingsterreinen gekozen voor continuering van het eigendom. Voor buitenlocaties zal de voorkeur uitgaan naar huur met een korte looptijd.

Verantwoording

Het management wil actief inhoud gaan geven aan de governancecode, de opgelegde vormen van informatieverstrekking en de publieke informatie. Hierdoor wordt invulling gegeven aan de gewenste transparantie en openheid van de organisatie.

1.4 Probleemstelling en onderzoeksvragen

Momenteel is het managementteam druk bezig om hun visie en missie uit te dragen naar de medewerkers. Met het uitdragen tracht het managementteam een stap te zetten naar het creëren van een eenduidige organisatie. Dit werkt echter alleen wanneer de visie aansluit op wat de medewerkers in de toekomst als organisatie willen zijn.

Momenteel heeft het managementteam geen concreet beeld van hoe de medewerker de organisatie ziet en wil zien. Het managementteam heeft daarom verzocht om een identiteitsonderzoek uit te voeren. Hierbij is het management geïnteresseerd in hoeverre de wenselijke organisatie-identiteit van de medewerker van de werkvloer aansluit bij de toekomstige plannen.

De volgende onderzoeksvraag is hieruit af te leiden.

Wat moet er binnen de Twentse Zorgcentra veranderen om de discrepantie tussen de percepties die het managementteam en de medewerkers van de wenselijke organisatie-identiteit van de Twentse Zorgcentra hebben, te verkleinen, teneinde te weten te komen of de huidige missie en doelstellingen van de Twentse Zorgcentra optimaal zouden kunnen worden uitdragen?

Deze vraag roept een aantal andere vragen op. Om deze vraag te kunnen beantwoorden, moet de Twentse Zorgcentra weten welke percepties van de organisatie-identiteit er bij de medewerkers en het managementteam bestaan. Zodoende kunnen deze percepties met elkaar vergeleken worden en kan er worden vastgesteld of een discrepantie ertussen aanwezig is.

Naast de perceptie van de gewenste organisatie-identiteit is ook de perceptie van de huidige organisatie-identiteit van belang. Het beeld van de huidige organisatie-identiteit biedt

een goed beeld hoe deze twee ‘groepen’ op dit moment tegen de organisatie aankijken. Deze beelden kunnen uit elkaar liggen. Wanneer bijvoorbeeld het managementteam vergeleken met de medewerkers een geheel ander huidig beeld van de organisatie blijkt te hebben, dan moet het managementteam misschien haar beeld van de huidige organisatie-identiteit bijstellen. Daarnaast kan het managementteam op basis van de beelden van de huidige organisatie-identiteit goede keuzes maken wat er voor het creëren van het wenselijke beeld van de organisatie-identiteit binnen de organisatie veranderd dient te worden.

Om uiteindelijk de discrepantie tussen de beelden die de medewerker en de manager van de gewenste organisatie-identiteit hebben te verkleinen, dien je te weten hoe deze organisatie-identiteit tot stand komt. Zodoende kun je zinnige en grondige aanbevelingen doen om deze verkleining te bewerkstelligen. Hiervoor dien je allereerst te bepalen welke aspecten de organisatie-identiteit construeren en vervolgens inzichtelijk te krijgen in hoeverre deze aspecten een rol spelen bij het gevormde beeld dat de medewerker en de manager van de organisatie-identiteit hebben.

Voor de beantwoording van de hoofdvraag zal het onderzoek achtereenvolgens de volgende vier deelvragen moeten beantwoorden:

1 Welke aspecten construeren de organisatie-identiteit?

2 In hoeverre komen de beelden die het managementteam en de medewerkers van de huidige organisatie-identiteit hebben overeen?

3 In hoeverre komen de beelden die het managementteam en de medewerkers van de wenselijke organisatie-identiteit hebben overeen?

4 In hoeverre spelen de aspecten, die de organisatie-identiteit construeren, een rol bij het gevormde beeld dat de medewerker en de manager van de organisatie-identiteit hebben?

2 Theoretisch kader

Binnen dit onderzoek speelt een tweetal concepten een voorname rol: de corporate identity en de organisatie-identiteit. De organisatie-identiteit beschrijft het interne beeld die de leden van de organisatie hebben van wie de organisatie op dit moment is (huidige identiteit) en wil zijn (gewenste identiteit). Als je de onderzoeksvragen erop nahoudt dan is dit waar het onderzoek inzicht in moet zien te krijgen. Om de organisatie-identiteit op een goede manier uit te stralen, is inzicht nodig in de corporate identity. De corporate identity is namelijk, zoals verderop in dit hoofdstuk blijkt, de tastbare representatie van de organisatie-identiteit.

In de volgende paragraaf 2.1 zal allereerst de corporate identity behandeld worden. Er zal hierbij een klein uitstapje worden gemaakt naar het begrip imago, omdat dat concept dicht tegen de corporate identity aanstaat. Vervolgens zal in paragraaf 2.2 de organisatie-identiteit toegelicht worden waarbij onder andere de constructie van de organisatie-identiteit uitgewerkt staat.

2.1 Corporate identity en de relatie met imago

Veranderende trends zorgen er voor dat organisaties nieuwe wegen moeten vinden om met het algemene publiek te communiceren. Recente ontwikkelingen in de zakenwereld zoals de totstandkoming van open of in vakbonden georganiseerde markten, een toename in fusies, overnames, aantal organisaties en hun vele en diverse producten/ services, meer verfijnde consumenten en hun gevarieerdere eisen, hebben ervoor gezorgd dat organisaties zich gedwongen zien om zich meer te richten op verschillende manieren om een concurrerend voordeel ten opzichte van andere organisaties op te bouwen (Karaosmanoglu & Melewar, 2006). Organisaties zien zich dus genooddaakt om zich te onderscheiden ten opzichte van andere organisaties. Vele onderzoekers zeggen dat de corporate identity van organisaties het middel is om zich te onderscheiden van andere organisaties en maakt dat organisaties over een lange periode goed presteren (oa Collins & Porras, 2000, Van Riel & Balmer, 1997, Melewar & Karaosmanoglu, 2006, Gray & Balmer, 1998).

In de onderzoekswereld heerst echter een probleem over het begrip corporate identity. In het artikel van Balmer (2001) komt dit goed naar voren. Hij geeft een aantal redenen waardoor er ‘mist’ rond corporate identity bestaat. Er blijkt onder andere geen consensus over de conceptualisering en de definitie van de corporate identity. Het gebrek aan een algemeen aanvaarde definitie van de corporate identity heeft geleid tot een groei van verschillende betekenissen bij zowel onderzoekers als vaklieden (Van Rekom, 1998).

Vroeger werd de corporate identity vooral beschouwd hoe de organisatie zich naar buiten toe presenteerde en was daarbij vooral gestoeld op het visuele en logo's en andere vormen van corporate communicatie (Cornelissen & Harris, 2001, Balmer & Van Riel, 1997). Nu zijn onderzoekers van mening dat er meerdere facetten een rol spelen. Een van die onderzoekers is Lambert (1989). In zijn model, genaamd de 'iceberg van de corporate identity', geeft hij de corporate identity in de vorm van twee niveaus weer: dat wat gezien kan worden en dat wat onder de oppervlakte ligt. Boven de oppervlakte liggen de visuele elementen (logo, naam en kleurenpalet). Dit is het enige gedeelte wat gezien kan worden door het publiek. Wat het model echter impliceert en daardoor ook interessant maakt, is dat de elementen die onder de oppervlakte (bv structuur van de organisatie en gedrag) gelijke onderdelen van de corporate identity vormen. Balmer (1998) is het hiermee ook eens en geeft aan dat een drietal kenmerken de corporate identity karakteriseert. Allereerst geeft hij aan dat de corporate identity een multidisciplinair gebied betreft. Ten tweede, geeft hij aan dat het een term is die gebruikt wordt om aan te geven wat de essentie van een organisatie is en dat het dus vele unieke karakteristieken herbergt zoals de geschiedenis, filosofie, cultuur, communicatie en de industrie waarin de organisatie werkzaam is. Ten derde, is het niet los te zien van de persoonlijkheid van de organisatie.

Corporate identity is met andere woorden meer dan alleen het alleen op visuele vlak presenteren aan de buitenwereld. Gray & Balmer (1998) geven dit ook aan en vinden dat de corporate identity de realiteit en de uniekheid van de organisatie aangeeft. Zij beschrijven corporate identity in de vorm van een aantal principiële componenten, te weten de strategie, filosofie, cultuur en de design (structuur) van de organisatie.

Corporate identity is dus een strategisch middel bij het presenteren van de organisatie naar de buitenwereld en houdt rekening met vele aspecten die een organisatie maakt tot wat het is. Naast het visuele speelt ook het gedrag van medewerkers een grote rol. In het zeer interessante en veel gebruikte strategisch model van Birkigt & Stadler (1994) komt dit naar voren. Figuur 2.1 toont dat model. Het model dekt het gehele relevante veld van de corporate identity (Van Rekom, 1998). Dit model heeft een

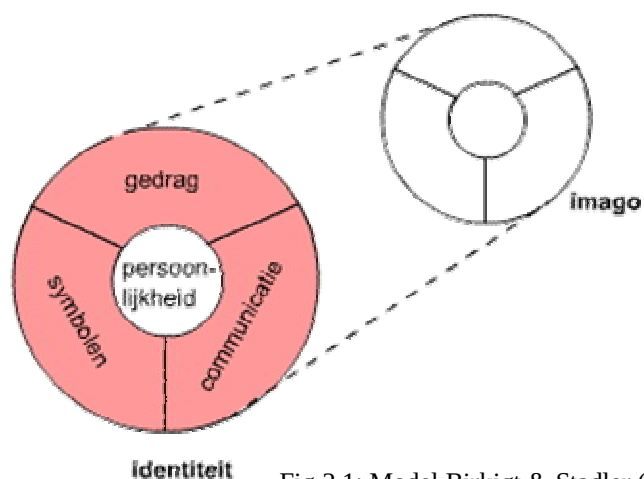
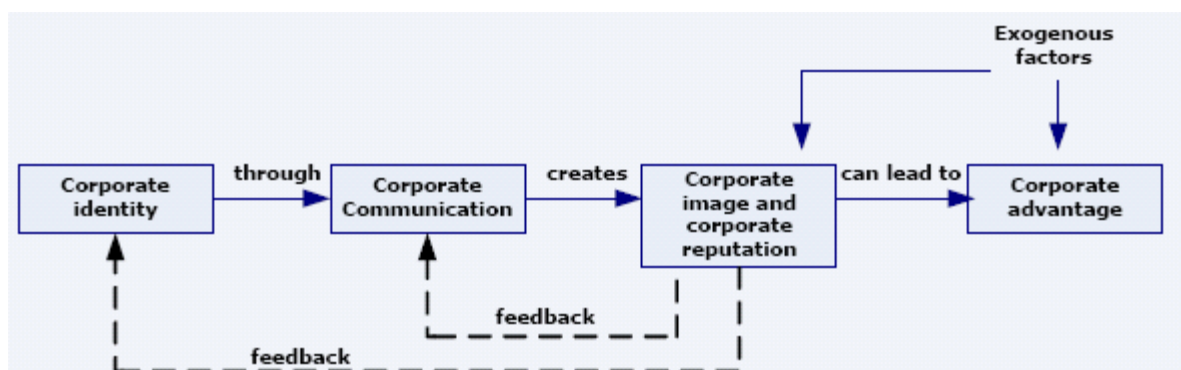


Fig 2.1: Model Birkigt & Stadler (1994)

belangrijke bijdrage geleverd aan de theorie over de identiteit. Het model verenigt en maakt het verschil duidelijk tussen de concepten organisatie-identiteit en corporate identity. De persoonlijkheid vormt de kern van het model en wordt ook wel de “Ist-identität” genoemd. Het wordt verwoord als de gemanifesteerde zelfkennis. Het is de dynamische kern van de organisatie wat zichzelf gerealiseerd kan zien worden door het gebruik van de instrumenten ‘symbolen’, ‘gedrag’ en ‘communicatie’. Birkigt & Stadler noemen het geheel van deze drie elementen de ‘CI-mix’ (corporate identity mix) en deze elementen samen kunnen als de corporate identity van de organisatie worden gezien. Dit is volgens hen het middel om de gewenste identiteit te realiseren. Je kunt zeggen dat de drie instrumenten deels overlappend zijn: een organisatie communiceert altijd met gebruik van symbolen, symbolen krijgen betekenis wanneer ze iets communiceren en elke actie van communiceren is een vorm van gedrag (Van Rekom, 1998). Verder is aan het model op te maken dat de drie instrumenten samen het imago van de organisatie vormgeven. Het is de afspiegeling van de identiteit van de organisatie. Dit geeft ook het verschil aan tussen de corporate identity en de corporate image. Interactie of een ervaring met een corporate identity produceert de corporate image in de hoofden van het publiek (Gray & Balmer, 1998; Gregory & Wiechmann, 1999; Topalian, 1984). Alesandri (2001) geeft aan dat de organisatie wel controle heeft over zijn corporate identity, maar niet over zijn corporate image. De organisatie heeft dus geen controle over de waarneming die het publiek op basis van de ervaring met de organisatie vormt. Herhaaldelijke impressies van de corporate image vormt de corporate reputation (Gray & Balmer, 1998; Markwick & Fill, 1997). Het uiteindelijke doel van een organisatie is het vormen van een positieve reputatie bij zijn stakeholders. Het blijkt namelijk dat een positieve reputatie de organisatie een competitief voordeel oplevert (oa Fombrun & Shanley, 1990). De organisatie gaat er uiteindelijk beter door presteren. Als de klanten een negatief beeld hebben van de organisatie dan zal de verkoop en winst zonder enige twijfel dalen (Gray & Balmer, 1998). In het model van Gray & Balmer (1998) dat in figuur 2.2 wordt getoond, is dit terug te zien en wordt alles wat in deze paragraaf is gezegd, samengevat.



Figuur 2.2: Operational model for managing corporate reputation

Wat aan het model in figuur 2.2 valt af te lezen, is dat via corporate communication de corporate identity kan worden gecommuniceerd en dat die op haar beurt de corporate image en corporate reputation creëert. Deze gecreëerde corporate image en reputation kan uiteindelijk leiden tot een corporate advantage.

De corporate identity kan dus uiteindelijk een corporate advantage opleveren. Dit geeft het belang van de corporate identity aan. Een algehele definitie is dan ook op zijn plaats. Zoals al eerder gezegd blijken er diverse definities gehanteerd te worden. Dit is mede als gevolg van het feit dat corporate identity een veelzijdig en een complex begrip is. De definitie van het concept die uiteindelijk gekozen is, is die van Alessandri (2001). Zij heeft namelijk interpretaties van de corporate identity van verschillende onderzoekers met elkaar vergeleken en kwam tot de volgende definitie:

De corporate identity is een door de organisatie strategisch geplande en betekenisvolle presentatie van zichzelf om zodoende een positieve corporate image in de hoofden van het publiek te bewerkstelligen. De corporate identity wordt gevestigd om zodoende na verloop van tijd een positieve reputatie te bewerkstelligen.

De corporate identity is dus het middel om op een goede manier de gewenste identiteit uit te stralen naar de stakeholders van de Twentse Zorgcentra. Zoals al uit het model van Birkigt & Stadler (1994) van figuur 2.1 kan dit middel pas goed ingezet worden wanneer de organisatie een beeld heeft van de persoonlijkheid van de organisatie (de organisatie-identiteit). De reden hiervoor wordt ook uitgelegd door Kiriakidou & Millward (2000). Zij geven aan dat de corporate identity pas een competitief voordeel oplevert wanneer er een indringend begrip is van de actuele (huidige) identiteit door het bepalen van de 'gaps' die bestaan tussen de gewenste en huidige organisatie-identiteit. Ook Balmer & Greyser (2002) geven dit aan en tevens beschrijven zij vijf soorten identiteiten die een organisatie bezit, te weten de actuele identiteit, de gecommuniceerde identiteit, de opgevatte (waargenomen) identiteit, de ideale identiteit en de gewenste identiteit. Elke betekenisvolle incongruentie tussen elke twee van de vijf identiteiten kan problemen veroorzaken tussen de organisatie en zijn stakeholders.

Voor de optimale inzet van de corporate identity, is dus een goede koppeling vereist tussen deze identiteit en de organisatie-identiteit (de persoonlijkheid). Een uitleg van het concept en de operationalisering vindt in de volgende paragraaf plaats.

2.2 Organisatie-identiteit

In de vorige paragraaf werd duidelijk dat de persoonlijkheid van de organisatie ook wel de organisatie-identiteit wordt genoemd en de kern vormt in een organisatie. De drie instrumenten gedrag, symbolen en communicatie vormen de corporate identity en vormt de afspiegeling zoals het publiek de organisatie waarneemt. Kiriakidou & Millward (2000) sluiten zich bij deze zienswijze aan. Zij zeggen dat de organisatie-identiteit de kern van de corporate identity vormt. De corporate identity is dan de tastbare representatie van de organisatie-identiteit, de expressie die zichtbaar wordt door het vertoonde gedrag en communicatie van de organisatie. Omdat we op zoek zijn naar het beeld van de huidige en gewenste organisatie-identiteit, zal het concept organisatie-identiteit uitgewerkt dienen te worden. In het vervolg van deze paragraaf zal allereerst een definitie worden gegeven van het concept (2.2.1.). Daarna zal het concept geoperationaliseerd worden (2.2.2.) en als laatste wordt de totstandkoming van de organisatie-identiteit behandeld (2.2.3.).

2.2.1. Definitie

De meest gangbare definitie van organisatie-identiteit, omdat die door vele onderzoekers wordt gehanteerd (oa Van Rekom 1997; Dhalla 2007; Voss, Cable & Voss 2006; Hatch & Schultz 1997), is die van Albert & Whetten (1985). Zij geven een drietal sleutelkenmerken waarop de identiteit gedefinieerd kan worden. Als medewerkers zich uitspreken over de identiteit, zijn deze uitspraken alleen relevant als ze op basis van de volgende kenmerken zijn gegeven:

- Als ze onderscheidend zijn: kenmerken waarin de organisatie verschilt van andere soortgelijke organisaties
- Als ze centraal binnen de organisatie zijn: kenmerken die de essentie van de organisatie vormen
- Als ze duurzaam zijn: kenmerken die de tijd doorstaan hebben

Hierbij moeten enkele kanttekeningen geplaatst worden. Allereerst wordt deze definitie deels tegengesproken door Gioia, Schultz & Corley (2000). Zij gaan niet van een identiteit uit die duurzaam is, maar die een vorm van continuïteit in zich heeft. Een identiteit met een gevoel van continuïteit, is er een die verschuift in zijn interpretatie en betekenis, maar wel de labels behoudt van de kerngeloven en kernwaarden. De missie en centrale waarden blijven met andere woorden gelijk, maar hoe ze gebruikt en vertaald worden, verandert met de tijd. De

onderzoeker gaat hier ook vanuit. Hij is namelijk van mening dat er bepaalde gebeurtenissen zich voor kunnen doen die een verandering teweeg kunnen brengen in deze interpretatie en betekenis van de identiteit. In het inleidinghoofdstuk werd duidelijk dat er binnen deze organisatie zich al een aantal veranderingen hebben voorgedaan die een dergelijke verandering teweeg kan brengen. Denk bijvoorbeeld aan de fusie en de verandering in het bestuur. Bij de beschrijving van de identiteit zal hiermee dus rekening worden gehouden.

Daarnaast is een van de doelen van dit onderzoek te onderzoeken wat volgens de medewerkers binnen de organisatie de huidige organisatie-identiteit is. Dit zijn dus eigenschappen die medewerkers op dit moment aan de organisatie toekennen. Bij deze huidige organisatie-identiteit zijn we in principe niet zozeer op zoek naar eigenschappen die ook onderscheidend moeten zijn, maar meer naar de essentiële eigenschappen die de organisatie op dit moment beschrijven. Deze eigenschappen hoeven dus niet per se onderscheidendheid in zich te hebben. Hiermee zal dus mede rekening worden gehouden.

2.2.2. Operationalisering organisatie-identiteit

Diverse onderzoekers beschouwen de organisatie-identiteit als een verzameling eigenschappen die volgens organisatieleden de eigen organisatie karakteriseren (Alvesson & Empson, 2008; Hatch & Schultz, 2000; Kiriakidou & Millward, 2000). De uitspraken over de organisatie-identiteit van de leden van de organisatie zijn pas relevant als ze aan de veronderstellingen van de vorige paragraaf voldoen. Op basis van deze gegevens kan nu de volgende operationalisering van het begrip organisatie-identiteit voor het onderzoek worden bepaald: een verzameling eigenschappen die volgens de leden van de organisatie van toepassing zijn op hun eigen organisatie en deze benoemde eigenschappen zijn te kenmerken als eigenschappen die gezien kunnen worden als de essentie van de organisatie, die een vorm van continuïteit in zich hebben en die niet per se onderscheidend hoeven te zijn ten opzichte van andere gelijksoortige organisatie, maar wel mogen zijn.

Voor de bepaling van de huidige organisatie-identiteit geldt dan dat het een verzameling van eigenschappen oplevert die de organisatie in de huidige staat beschrijft en voor de gewenste organisatie-identiteit geldt dan dat het een verzameling van eigenschappen oplevert die de gewenste staat van de organisatie beschrijft.

Hoe de leden van de organisatie nu aan deze verzameling eigenschappen komen, blijkt van een aantal aspecten af te hangen. Deze aspecten zullen in de volgende paragraaf worden behandeld.

2.2.3. De totstandkoming van organisatie-identiteit

Het doel van het onderzoek is er achter te komen wat de huidige en gewenste organisatie-identiteit is van de organisatie. Wanneer hier antwoord op is gevonden, dan kan nog niet exact bepaald worden hoe de (eventuele) incongruentie tussen de huidige en gewenste organisatie-identiteit opgelost dient te worden. Om uiteindelijk grondige aanbevelingen te kunnen doen, is hierbij van belang te weten te komen hoe de organisatie-identiteit ontstaat. Bij de totstandkoming van de organisatie-identiteit blijken verschillende aspecten een rol te spelen. Dit zijn het zelfconcept, de organisatie-identificatie, de organisatiecultuur, de leidinggevende en het beeld van het gepercipieerde imago. Deze aspecten zullen in de volgende twee paragrafen behandeld worden.

2.2.3.1 De rol van het zelfconcept en het belang van identificatie

De organisatie-identiteit wordt gecreëerd en ontwikkelt zich doordat leden interacties met interne en externe partijen aangaan (Gioia 1998). Leden proberen henzelf te definiëren en te begrijpen wie ze zijn. Leden willen dit begrip van hun identiteit laten blijken aan anderen door er interactie mee te ondergaan. Ze reflecteren de beelden die anderen over hen hebben met het beeld die zij van zichzelf (willen) hebben. Zo ontstaat er een bepaald zelfconcept (Scott & Lane, 2000). Het kan zijn dat leden zichzelf terugzien in een bepaalde groep. Het komt voor dat leden een groeps categorie internaliseren met hun zelfconcept. Psychologisch wordt een groeps categorie geaccepteerd als een onderdeel van hun zelfconcept en Scott & Lane (2000) zeggen dat ze dan zich identificeren met de groep. Het internaliseren van een groeps categorie met iemands zelfconcept wordt ook wel social identity genoemd en een organisatie is een van de vele sociale entiteiten waarmee mensen zich kunnen identificeren (Ashforth & Mael, 1989). Een veel gebruikte definitie van organisatie-identificatie is die van Mael & Ashfort (1992, p.104). De kern van deze definitie is dat werknemers zich één voelen met de organisatie waarvoor ze werken, waardoor ze geneigd zijn zichzelf te beschrijven in termen van de kenmerken van die organisatie (Bartels, de Jong, Pruyn & Joustra, 2007). Hoe erg medewerkers zich met de organisatie één voelen, blijkt een belangrijk aspect te zijn. Bij veel onderzoeken kwam namelijk naar voren dat een sterke organisatie-identificatie leidt tot een positievere houding ten opzichte van de organisatie (Ashforth & Mael, 1989), meer arbeidssatisfactie (Van Dick, Wagner & Lemmer, 2004), een lagere intentie om ander werk te zoeken (Scott, 1997) en zelfs tot de bereidheid om financiële offers te brengen (Mael & Ashfort, 1992). Naast dat leden zich met de organisatie als geheel kunnen identificeren,

kunnen ze zich ook identificeren met hun werkgroep, maar ook met bijvoorbeeld, in het geval van de Twentse Zorgcentra, hun regio (Kramer 1991).

Kortom, het is dus van belang dat medewerkers zich zo sterk mogelijk identificeren met de organisatie als geheel. Zodoende wordt het succes van de organisatie vergroot. Hiervoor dient echter het zelfconcept van een medewerker zo veel mogelijk bij het karakter van de organisatie aan te sluiten, zodat leden groeps categorieën gaan internaliseren en zich vervolgens positiever opstellen naar de organisatie. Dit internaliseren van groeps categorieën vindt plaats in socialisatieprocessen en deze socialisatieprocessen blijken de basis te zijn voor het vormen van een organisatiecultuur. In de volgende paragraaf wordt duidelijk wat het belang van de organisatiecultuur is.

2.2.3.2. De rol van de organisatiecultuur en extern gepercipieerde imago

Om duidelijk te maken wat de organisatiecultuur inhoudt, wordt de definitie van Wilson (2001) gebruikt. Hij heeft namelijk verschillende definities van verschillende soorten studies met elkaar vergeleken en kwam zodoende tot de volgende algemene definitie van de organisatiecultuur:

De organisatiecultuur kan gedefinieerd worden als de zichtbare en minder zichtbare normen, waarden en gedrag die door een groep van medewerkers gedeeld worden en die betekenis geven aan wat voor de groep als geaccepteerd en valide wordt gevonden. Deze zijn langzaam te veranderen en nieuwe leden leren deze door zowel informele als formele socialisatieprocessen

Een aantal auteurs geeft aan dat de waarden die medewerkers in de organisatie houden, het hart van het formatieproces van de organisatie-identiteit vormen (Abratt, 1989). Het zijn de waarden van de organisatie die de organisatie-identiteit reflecteren Kiriakidou & Millward (2000). Kijkend naar de definitie van de organisatiecultuur blijkt de organisatie-identiteit dus ingebed in de organisatiecultuur te zijn. Fiol & Huff (1992) zijn die veronderstelling ook toebedeeld. Ook Hatch & Schultz (1997) zijn het hiermee eens. In hun model komt dit onder andere naar voren (zie fig 2.3 op de volgende pagina).

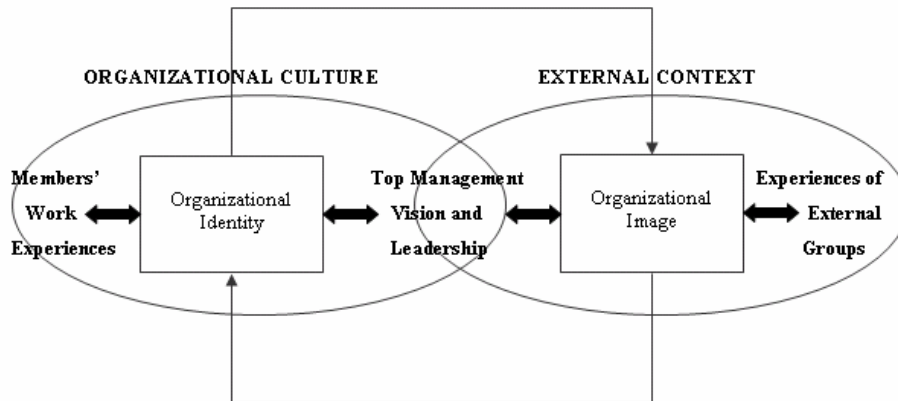


Fig 2.3: A model of the relationship between organizational culture, identity and image

In het model van figuur 2.3 valt af te lezen dat de organisatie-identiteit het hart van de organisatiecultuur vormt. Als de gedeelde veronderstelling van de genoemde onderzoekers in de inleiding van deze paragraaf in ogenschouw wordt genomen en aan De Twentse Zorgcentra wordt gerelateerd, dan betekent dit dat de geaccepteerde en valide bevonden zichtbare en minder zichtbare normen, waarden en gedrag van een groep binnen de organisatie de organisatie-identiteit gestalte geven. Hatch & Schultz (2002) zijn het hiermee eens en verwoordden de organisatie-identiteit als de expressie van de overeenkomstige cultuur.

Zoals de inhoud van de vorige paragraaf impliceert, bestaat een organisatie niet uit een cultuur, maar is zij opgebouwd uit meerdere subculturen. Hiermee zijn Bartels et al. (2007) het ook eens en zij geven aan dat een organisatie als een smeltkroes van allerlei subculturen en subidentiteiten kan worden gezien. Van Riel (2003) geeft aan dat hoe groter de organisatie wordt, hoe groter de kans dat er als het ware 'deelidentiteiten' ontstaan die de identificatie met de officiële 'hoofdkantoor identiteit' aan het wankelen kan brengen en dat een bedrijf het meest direct met meervoudige identiteiten wordt geconfronteerd als er een fusie of overname heeft plaatsgevonden. Ook volgens Wilson (1997) bestaat de organisatie niet uit één cultuur. Hij heeft aangetoond dat de organisatie uit subculturen bestaat en dat er consensus op corporate niveau, op service team niveau of op een hiërarchisch niveau binnen organisaties voor kan komen. Subculturen worden over het algemeen geassocieerd met dit soort verschillende functionele of geografische groeperingen (Wilson, 2001). Dit ligt in lijn met de bevindingen van Bartels et al. (2007). Zij hebben aangetoond dat er positieve verbanden bestaan tussen organisatie-identificatie op verschillende organisatieniveaus en deze zijn sterker naarmate de organisatieniveaus dichter bij elkaar liggen.

In principe vormt het bestaan van subculturen binnen organisatie geen probleem. Het kan een probleem gaan vormen wanneer bepaalde subculturen een sterke groepsdruk in zich hebben dat die groep de corporate marketingboodschappen niet adopteren en dus anders communiceren met hun cliënten (Harrison & Carroll, 1991). Schein in Frost et al. (1991) suggereert hierover dat er binnen de organisatie een set van ideologische richtlijnen aanwezig moet zijn die een minimale consensus en consistentie moet hebben, anders kan een organisatie niet functioneren. De subculturen zullen dus binnen de grenzen van de organisatie moeten fungeren.

In figuur 2.3 valt verder af te lezen dat de organisatie-identiteit door drie aspecten beïnvloed wordt. Allereerst wordt de organisatie-identiteit beïnvloed door de door werkervaringen geformeerde opinies en geloven van groepen over de organisatie. Zoals in de vorige paragraaf is duidelijk gemaakt, speelt het zelfconcept van leden hierbij een belangrijke rol. De huidige opinies en geloven binnen de Twente Zorgcentra zijn dus op basis van werkervaringen in het verleden geformeerd en hebben dus invloed op de organisatie-identiteit. Dit geeft het belang van de geschiedenis van de organisatie aan. Dit wordt ook door Wilson (2001) onderstreept. Hij geeft namelijk aan dat een cultuur alleen gevonden kan worden wanneer er een definieerbare groep met een significante geschiedenis is. Een tweede aspect dat volgens het model in figuur 2.3 de organisatie-identiteit beïnvloedt, is het leiderschap en de visie van het management en het laatste aspect dat de organisatie-identiteit beïnvloedt, is het imago van de organisatie. Met dit laatste aspect willen Hatch & Schultz (1997) aangeven dat hoe anderen van buiten de organisatie jou als organisatie zien effect heeft op de organisatie-identiteit. Het zijn de ervaringen die buitenstaanders hebben met de organisatie die van invloed kunnen zijn op de constructie van de organisatie-identiteit. Dit kan bijvoorbeeld door berichtgevingen in de krant of door direct interactie met klanten. Hiermee zijn Dutton & Duckerich (1991) het ook eens. Zij hebben aangetoond dat de wijze waarop buitenstaanders naar de organisatie kijken van invloed is op de organisatie-identiteit doordat leden zichzelf spiegelen met de uitspraken die door externe partijen over de organisatie zijn gemaakt. Ook Bartels et al. (2007) bevestigen dit. Zij geven aan dat de gepercipieerde externe waardering (GEW) belangrijk lijkt te zijn voor het creëren van een soort van wijgevoel. Wanneer leden het idee hebben dat hun organisatie door de buitenwereld als positief wordt gezien, zal dit een zekere mate van trots met zich mee brengen. Bartels et al. (2007) zeggen verder dat werknemers dan graag bereid zijn om de missie en doelen van de organisatie na te streven. Ditzelfde werd ook in het onderzoek van Alvesson & Empson (2008) bevestigd. Zij hebben een onderzoek uitgevoerd naar de vorming van de organisatie-identiteit. Ook zij geven

aan dat de organisatie-identiteit door interacties met buitenstaanders sterk wordt beïnvloed. Daarnaast geven deze onderzoekers aan dat de werkervaringen en de manier van leidinggeven door het management belangrijke aspecten zijn bij de vorming van de organisatie-identiteit. Alvesson & Empson (2008) kwamen uiteindelijk op vier dimensies uit die vaak belangrijke criteria vormen waarop leden hun organisatie vergelijken met andere organisaties en soms zichzelf beschrijven als verschillend ten opzichte van andere leden binnen andere organisaties. Alvesson & Empson (2008) geven aan dat de organisatie-identiteit in een organisatie opgevat kan worden als een beeldbeschrijving van de leden van een organisatie cirkelend rond de volgende vier dimensies:

- Kennis van het werk: Wat weten wij en hoe werken wij?
- Management en lidmaatschap: Hoe wordt de organisatie gemanaged en hoe is de relatie van de medewerker daarbij?
- Persoonlijke oriëntatie: Wat voor een soort mensen zijn wij in de context van de organisatie?
- Externe interface: Hoe worden wij gezien en hoe zien wij de anderen?

Deze dimensies zijn uit de behandelde aspecten in het model van figuur 2.3 te distilleren. De dimensies ‘management en lidmaatschap’ en ‘externe interface’ worden expliciet in het model van figuur 2.3 genoemd. De dimensies ‘kennis van het werk’ en ‘persoonlijke oriëntatie’ worden niet expliciet genoemd, maar kunnen als onderdeel van de organisatiecultuur worden gezien.

Kortom, de cultuur van de organisatie, de werkervaringen van leden binnen de organisatie, de manier van leidinggeven en de gepercipieerde externe waardering hebben alle invloed op de organisatie-identiteit. Omdat de Twentse Zorgcentra is ontstaan uit meerdere organisaties, is het aannemelijk dat er binnen de organisatie verschillende subculturen aanwezig zijn. Er zal gekeken moeten worden in hoeverre deze culturen een negatieve bijdrage leveren bij de totstandkoming van de organisatie-identiteit. Dit geldt tevens voor de werkervaringen, de manier van leidinggeven en de gepercipieerde externe waardering.

3 Methode van het onderzoek

3.1 Interviews

Het doel van dit onderzoek was inzage te krijgen in de totstandkoming van de organisatie-identiteit en vast te stellen welke unieke karakteristieke eigenschappen het beeld van de huidige en gewenste organisatie-identiteit vormgeven. Uit het theoretische kader bleek dat de totstandkoming van de organisatie-identiteit door vele aspecten beïnvloed wordt en dat het proces wat er aan ten grondslag ligt zeer complex is. De organisatie-identiteit ontstaat door interacties tussen mensen en is in elke setting uniek. Dit onderliggende proces en de uniekheid van het proces is moeilijk in een gestandaardiseerde vorm te gieten.

Deze zienswijze wordt door Schein (1991) bevestigd. Het gebruik van een gestandaardiseerd onderzoeksinstrument voor het onderzoeken van culturen binnen organisatie wordt door hem bekritiseerd. Hij geeft aan dat een kwantitatieve methode onvoldoende diepgaand is en er daardoor niet in slaagt om de unieke karakteristieken van een organisatie te beoordelen. Met de toepassing van een kwalitatieve methode is dit wel mogelijk. Tevens geeft Gephart in Gephart & Rynes (2004) aan dat een belangrijke waarde, die kwalitatief onderzoek in zich heeft, is dat het een goede beschrijving en begrip geeft van de actuele menselijke interacties, betekenissen en processen die het 'echte leven' binnen organisatiesettings vormgeven en dat een kwalitatieve benadering ervoor zorgt dat het onderzoek openstaat voor onverwachte gebeurtenissen. Eenzelfde zienswijze heeft ook Van Rekom (1998). Hij geeft aan dat een gesloten vragenlijst niet in staat is om met items te komen die specifiek van toepassing zijn op die ene organisatie. Door het houden van open vragen en doorvragen, haal je ook die doelen en waarden boven water, die zo vanzelfsprekend zijn, dat de organisatieleden er niet meer bij stilstaan.

Deze redeneringen heeft de onderzoeker doen besluiten om een kwalitatief onderzoek uit te voeren. Hierbij is gekozen voor het afnemen van interviews. Met het houden van interviews is het waarschijnlijk dat er onverwachte informatie naar boven komt, kan er diep op materie worden ingegaan en is het mogelijk om begrip van de te onderzoeken communicatie-ervaringen te krijgen (King, 1994). Daarnaast is het met interviews mogelijk om via individuele ontmoeting een beter gevoel te krijgen van de manier waarop de organisatiegebruiken en organisatievraagstukken door leden binnen de organisatie worden geïnterpreteerd en waargenomen (Millar & Gallagher, 2000).

3.2 Respondenten

Er bestaan geen vaststaande regels voor de steekproefgrootte in kwalitatief onderzoek (Patton, 1990). Om een verstandige keuze te maken, was het verstandig om stil te staan bij het doel van het onderzoek. Wanneer je de drie deelvragen van het onderzoek in ogenschouw neemt, was het de bedoeling om een zo goed mogelijk beeld te krijgen van de organisatie in het geheel. Om een volledig beeld van de organisatie te krijgen, moet er rekening gehouden worden met een drietal 'groepen': het managementteam, de vier ondersteunende diensten en de drie regio's. Verder zijn er binnen de regio's twee verschillende groepen aanwezig: de dagbesteding- en de woongroepen. Hierbij moet ook met het grote aantal van 43 vestigingen rekening worden gehouden. Daarnaast is er sprake van een lijn naar beneden (zie het organogram in paragraaf 1.2). Elke functie brengt andere verantwoordelijkheden met zich mee en zit op een andere positie binnen de organisatie waardoor de beeldvorming anders kan zijn. Hier moest bij de keuze van de respondenten ook rekening mee worden gehouden.

Allereerst is het totale managementteam geïnterviewd. Dit bestaat uit acht managers. Daarnaast zijn er binnen ondersteunende diensten achttien medewerkers geïnterviewd. Voor de diensten P&O en FB waren dat er vier, de dienst FIA drie en DBZ in totaal zeven. De dienst DBZ is vergeleken met de andere diensten veel groter, vandaar dat er daar meer zijn geïnterviewd. Tot slot zijn er per regio dertien medewerkers geïnterviewd. Deze dertien medewerkers bestaan uit een clustermanager, een teamcoördinator, een zorgcoördinator, vijf woongroepmedewerkers en vijf dagbestedingmedewerkers. Uiteindelijk maakt dat een totaal aantal van 65 respondenten die geïnterviewd zijn.

3.3 Het instrument

3.3.1. De keuze van het instrument

Uit het theoretische kader is duidelijk geworden dat het interview een aantal onderwerpen dient te behandelen om zodoende antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvragen. Een interviewschema zorgt er voor dat de interviewer weet wat hij allemaal moet doen en zeggen (1990). Als voorbereiding op het interview, is er dus een interviewschema opgesteld. Er zijn verschillende typen interviewschema's te onderscheiden (Emans, 1990). Een van die typen is een semi-structureerd interviewschema. Emans (1990) spreekt dan over een schema waarbij per onderwerp de geformuleerde beginvraag is vastgesteld, maar in aansluiting daarop is de interviewer vrij om naar eigen inzicht aanvullende vragen te stellen of aanwijzingen te geven. Zodoende kan de geïnterviewde geholpen en gestimuleerd worden bij diens

antwoordpogingen. Omdat deels de onderwerpen zijn vastgesteld en er ruimte moet zijn voor de geïnterviewde om binnen zijn of haar situatie duidelijk te maken wat er speelt, is er binnen dit onderzoek gekozen om van een semi-gestructureerd interviewschema gebruik te maken.

3.3.2. Het interviewschema

Het interviewschema bestond uiteindelijk uit 18 vragen. De vragen waren hoofdzakelijk opgesteld aan de hand van de vier dimensies van Alvesson & Empson (2008) (zie hiervoor paragraaf 2.2.3.2). Om een concreet inzicht te krijgen in de vragenlijst wordt verwezen naar bijlage 1.

Het eerste deel van het interviewschema bestond uit een aantal inleidende vragen. Emans (1990) geeft namelijk aan dat vragen een geïnterviewde kunnen overvallen en dat moet voorkomen worden. Het was dus verstandig om het interview niet te beginnen met vragen waarmee de geïnterviewde in het diepe werd gegooid. Binnen deze eerste vier vragen stond tevens de dimensie ‘kennis van het werk’ centraal.

Na op gemak te zijn gesteld, werden twee vragen gesteld die als voorbereidingsvragen dienden op wat er in de volgende onderdelen gevraagd zal gaan worden. Er werd hier vluchtig geprobeerd om alvast op het beeld, dat de geïnterviewde heeft van de organisatie, in te gaan. Vervolgens werd er dieper op de zaken ingegaan. Er volgden twee vragen die achtereenvolgens op de dimensie ‘persoonlijke oriëntatie’ en ‘management en lidmaatschap’ ingingen.

Hierna volgde het een na laatste onderdeel van het interviewschema. Er werd een aantal vragen gesteld waarmee de interviewer inzicht probeerde te krijgen in de beelden die de medewerker en de manager van verschillende aspecten van zowel binnen als buiten de organisatie hebben. Met deze beelden was het de bedoeling om inzicht te krijgen in de eventuele verschillende culturen en of identiteiten binnen de organisatie. Hierin was tevens een vraag opgenomen die inging op de vierde en laatste dimensie ‘externe interface’. Bij de laatste vraag (16a en b) van dit ‘onderdeel’ was het de bedoeling een globaal beeld te krijgen van de huidige en gewenste organisatie-identiteit van de organisatie. Hierbij is gekozen voor de persoonlijkheidsmetafoor van Davies, Chun & Da Silva (2001). Volgens hen zorgt een persoonlijkheidsmetafoor ervoor dat een complex verschijnsel betekenis krijgt. Een concept als identiteit gaat door de vergelijking met een persoon in de ogen van een medewerker meer leven. Davies et al. (2001) geven ook aan dat door het gebruik van een metafoor mensen meer begrip krijgen wat er met een concept als de identiteit van een organisatie bedoeld wordt. Deze vraag is als een na laatste gesteld, omdat de geïnterviewde, door de vragen die ervoor

zijn gesteld, een bepaald beeld heeft gekregen van de organisatie. Hierdoor was de veronderstelling dat een lid van de organisatie gemakkelijker die persoon voor zich zou kunnen zien en dus gemakkelijker eigenschappen zou kunnen benoemen. Bij vraag 16a werd gevraagd om een persoon te beschrijven voor de huidige staat van de organisatie. Hiermee werd getracht de huidige organisatie-identiteit naar boven te krijgen. En in 16b werd gevraagd een persoon te beschrijven voor de gewenste staat van de organisatie. Dit was dus voor het meten van de gewenste organisatie-identiteit.

Het laatste onderdeel bestond uit twee afsluitende vragen. Allereerst werd getracht van de geïnterviewden te achterhalen welke kernwaarden zij nu graag binnen de organisatie centraal zouden zien staan en bij de laatste vraag hadden de geïnterviewden de mogelijkheid om op bepaalde aspecten van het interview terug te komen of op- of aanmerkingen te plaatsen over dingen die nog niet in het interview aan bod zijn gekomen.

3.4 Pretest

Voordat er daadwerkelijk werd begonnen met het afnemen van de interviews, is er eerst een pretest uitgevoerd. Het op dat moment geconstrueerde interviewschema werd bij een interview van een van de medewerkers van De Twentse Zorgcentra toegepast. Deze pretest gold ten eerste als oefening. De onderzoeker had tot dan toe geen ervaring met het afnemen van interviews. Verder kon er bekeken worden hoeveel tijd er ongeveer voor nodig was. Daar kon vervolgens bij de planning van de interviews rekening mee gehouden worden. Verder werd er ook getest of de vragen duidelijk waren, of er nog wat aan het schema diende te worden toegevoegd en of de vragen een andere volgorde dienden te krijgen.

Na het uitvoeren van de pretest zijn een aantal aanpassingen doorgevoerd in het schema. Allereerst was er een vraag aan toegevoegd. Daarnaast was de volgorde van enkele vragen aangepast. Een paar vragen bleken elkaar niet zuiver op te volgen. En als laatste zijn enkele vragen op zich aangepast. Enkele vragen bleken voor de geïnterviewde niet helemaal duidelijk te zijn.

3.5 De methode van analyse van de resultaten

De hoeveelheid data verkregen uit de interviews bleek erg door elkaar te staan. Sommige antwoorden volgden ook uit andere vragen. Vandaar dat er niet was gekozen om per vraag te analyseren en werd er naar een andere methode gezocht. Voor de analyse van de data is gekozen voor de gefundeerde theoriebenadering van Glaser & Straus (1967), omdat het hierbij mogelijk is om uit de complexe data een overzichtelijk geheel te krijgen.

De Grounded Theory is gericht op het systematisch ontwikkelen van theorie. Bij de gefundeerde theoriebenadering gaat het om het systematisch genereren van theorie uit gegevens die zelf ook systematisch zijn verzameld (Wester, 1984). Om uit de grote hoeveelheid complexe data een overzichtelijk en gestructureerd geheel te krijgen, is het de bedoeling te zoeken naar kernbegrippen. Een kernbegrip reduceert het complexe beeld van het onderzoeksveld tot een bepaald thema of proces dat centraal blijkt te staan in de onderzochte situaties (Wester, 1984). Deze kernbegrippen worden verkregen op basis van richtinggevende begrippen ('sensitizing concepts') en inhoudelijke begrippen. Richtinggevende begrippen, zijn begrippen die gebaseerd zijn op een algemeen sociologisch perspectief of globale theoretische noties. De inhoudelijke begrippen zijn begrippen die bij het onderzoek naar de probleemstelling als relevant naar voren. Bij elk interview zou het dus kunnen zijn dat er meerdere relevante begrippen naar voren komen die deels antwoord geven op de probleemstelling. Wanneer alle thema's zijn gevonden in het onderzoeksprobleem en in hun samenhang zijn aangetoond, kunnen er op basis van dat inzicht conclusies getrokken worden en aanbevelingen worden gedaan.

3.6 Procedure van data-analyse

Nadat de interviews waren afgenomen, zijn ze stuk voor stuk nageluisterd. Bij het naluisteren heeft de onderzoeker alleen relevante uitspraken van de geïnterviewden met de pen uitgeschreven. Na het uitschrijven heeft de onderzoeker de uitgeschreven data geanalyseerd. Bij deze analyse zijn uitgeschreven tekstgedeelten van de interviews die overeenkomsten vertoonden gedefinieerd als bepaalde eigenschappen. Vervolgens zijn deze eigenschappen ondergebracht in bepaalde thema's. Deze thema's zijn voorts geanalyseerd en uiteindelijk zo gestructureerd dat op basis van de ontstane structuur de resultaten duidelijk voor de lezer leesbaar zouden zijn.

4 Resultaten

Voor de analyse van de data is, zoals al in paragraaf 3.5 is gerefereerd, gebruik gemaakt van de grounded theory benadering. Deze benadering heeft er voor gezorgd dat de complexe data overzichtelijk is gemaakt. De data zijn gestructureerd in een aantal thema's vanuit het perspectief van de medewerkers van de werkvloer en de ondersteunde diensten en het management. De medewerkers van de werkvloer bestaan uit de clustermanagers, de teamcoördinatoren, zorgcoördinatoren en de begeleiders. De ondersteunende diensten zijn diensten Personeel en Ondersteuning (P&O), Facilitair Bedrijf (FB), Financiën Informatievoorziening en Automatisering (FIA) en Dienst Behandeling en Zorgondersteuning (DBZ) en het management bestaat uit drie regiomanagers, de managers van de ondersteunende diensten en de directeur.

Binnen die thema's zijn er eigenschappen die een thema beschrijven. Binnen deze resultatensectie is het de bedoeling om deze thema's met bijbehorende eigenschappen zo gestructureerd en overzichtelijk mogelijk te presenteren. Vandaar dat er als startpunt is gekozen voor de beschrijving van de betreffende medewerker of manager zelf. Vervolgens zullen de beelden die de medewerkers of managers hebben van de organisatie steeds verbreed worden. In de eerste paragraaf (4.1) zal dit voor de medewerkers van de werkvloer en van de ondersteunde diensten samen gebeuren. Vervolgens zal in de daaropvolgende paragraaf (4.2) het voor de manager uitgewerkt staan.

4.1 Perspectief van de medewerker van de werkvloer en de ondersteunende dienst

In de inleiding van dit hoofdstuk werd gezegd dat het beeld die de medewerker van de werkvloer en de ondersteunende dienst van de organisatie heeft, verbreed zal gaan worden. Als startpunt zal hierbij eerst de medewerker zelf worden beschreven. Dit zal in paragraaf 4.1.1. plaatsvinden. De verbreding houdt vervolgens de volgende beelden in: het beeld van de relatie met de directe collega's en de groep (4.1.2), het beeld van de leidinggevenden (4.1.3.), het beeld van de andere groepen (4.1.4.), het beeld van de regio's (4.1.5.), het beeld van het MT (4.1.6.), het beeld van de buitenkant en de omgeving van de organisatie (4.1.7.) en het beeld van het verleden van de organisatie (4.1.8.). In de laatste paragraaf zal het geheel worden samengevat (4.1.9).

Nu volgt eerst de beschrijving van de medewerker van de werkvloer en de ondersteunende dienst. De beweegredenen van de medewerker om bij deze organisatie te werken en de kenmerken van de medewerker staan hierbij centraal.

4.1.1. Het beeld van de medewerker: de beweegredenen en de kenmerken

Een opvallende kenmerk van de medewerker van de werkvloer, is dat de medewerker bewust voor dit type werk heeft gekozen en dat de medewerker dat vaak al vroeg in hun leven heeft gemaakt. De medewerker heeft een intrinsieke betrokkenheid bij het werk dat zij of hij doet. Het is een wezenlijke eigenschap van de medewerker en het is de grootste reden dat de medewerker dit werk doet. Eén medewerker zei bijvoorbeeld: *“Ik was sowieso van plan om met gehandicapten te werken”* [3,3]. En een andere zei: *“Ik heb altijd al gedacht dat ik met verstandelijk gehandicapten wil werken. Ik ben verliefd geworden op euh die groep”* [6,3]. Volgens medewerkers moet je die intrinsieke betrokkenheid wel hebben anders kun je dit werk gewoonweg niet doen: *“Gehandicapten, dat sprak mij gewoon direct aan. Ik denk als jou het niet aanspreekt dan kun je ook niet op de werkvloer werken”* [4,2]. [...] *“Het moet ook in je zitten en het zit gewoon in me”* [25,3].

Binnen de ondersteunende diensten zijn ook medewerkers aanwezig die intrinsiek betrokken zijn bij de organisatie. Wat daarbij niet verwonderlijk is, is dat alle geïnterviewde medewerkers van DBZ intrinsieke betrokkenheid hebben bij de organisatie. Deze medewerkers zijn namelijk ook direct op de werkvloer werkzaam. Niet elke medewerker binnen deze dienst blijkt echter intrinsiek betrokken te zijn. Een medewerker zei dat dit een goede zaak was, aangezien je daarmee ook medewerkers hebt die afstand kunnen nemen: *“Je merkt het ook bij ons artsen zijn er een paar die er ingerold zijn en paar die er voor gekozen hebben. En die insteek is anders. Als je er voor gekozen hebt dan ben je onderdeel van. En die andere die euh doet het werk niks minder goed, maar daar is het meer het werk van. Dat vind ik wel opvallend. Dus de mengeling is wel goed”* [48,3].

Ook binnen de andere diensten blijken medewerkers intrinsiek betrokken. Een verklaring hiervoor is dat deze medewerkers zijn doorgeschoold naar bijvoorbeeld de rol van adviseur binnen de dienst P&O. De meesten van deze medewerkers hadden een verleden met het werken op de werkvloer en zij wilden waarschijnlijk een nieuwe uitdaging aangaan binnen een ander vakgebied. Daarnaast zijn er ook medewerkers die niet intrinsiek betrokken zijn. Die hadden niet bewust de keuze gemaakt om binnen een organisatie te werken met deze doelgroep. Aan de dienst FIA valt op dat het merendeel niet intrinsiek betrokken is. Twee medewerkers van FIA gaven aan dat de zorg nog ver achterligt op het bedrijfsleven. Je kunt daardoor nog veel zaken oppakken en in groeien [31,3]. Medewerkers binnen DBZ kiezen dus vooral voor deze organisatie vanwege de doelgroep. De medewerkers binnen de andere diensten leken toch vooral voor de dienst te kiezen vanwege de uitdaging die in het vooruitschiet lag.

De reden, dat de medewerker van de werkvloer zich zo aangetrokken voelt tot die cliënten, komt waarschijnlijk door, zoals een van de medewerkers het verwoordde, de puurheid van de cliënt [19,2]. Die puurheid komt tot uiting in de heel kleine dingen, zoals ook een van de medewerkers heeft gezegd: *“Het zijn gewoon die hele kleine dingen waarvan anderen denken van noh ik zie dat helemaal niet. Maar dat valt mij dan wel op, omdat je ze zolang kent”* [7,2]. Deze puurheid van de cliënten werd ook door een medewerker van DBZ aangegeven een reden te zijn waarom de medewerker dit werk doet [48,2].

De medewerker van de werkvloer heeft dus vaak bewust voor deze doelgroep gekozen en zal daardoor niet snel ander werk gaan doen. Medewerkers blijken erg honkvast te zijn. Dit komt onder andere uit het volgende citaat van een medewerker naar voren: *“Na een paar weken had ik zoiets van, dit is mijn wereld. Ik vond het geweldig. Ik heb ook nooit het idee gehad, ik moet iets anders gaan doen”* [14,3]. Ook het gemiddelde van 14,5 dienstjaren van de geïnterviewde werkvloermedewerkers, geeft een indicatie dat ze honkvast zijn. Over het algemeen zie je dat de medewerker lang op eenzelfde groep werkzaam is. Ook binnen de ondersteunende diensten zijn medewerkers honkvast te noemen. Het gemiddelde van de geïnterviewde medewerkers van de ondersteunende diensten ligt ook op 14,5 dienstjaren. Iemand van P&O die al 15 jaar binnen De Twentse Zorgcentra werkzaam is, zei dat ze helemaal geen andere organisatie kende en dus niet kon vergelijken [33,7a].

Naast dat medewerkers van de werkvloer intrinsieke betrokkenheid hebben, zijn ze ook erg betrokken bij de cliënt. Ze hebben alles voor de cliënt over en werken hier zeer hard voor. Ze voelen zich zeer verantwoordelijk. Het volgende citaat geeft dit aan: *“Ik neem zoveel mee van huis hè, liefdewerk zeg ik dan. Kleding van mijn kinderen neem ik dan mee. Der is gewoon helemaal niks”* [2,6]. Ze hebben *“hart voor de cliënt”* [62,7a], zoals een van de medewerkers het verwoordde. Ze strijden echt voor de bewoners. Een medewerker binnen P&O omschreef dit als medewerkers die zeer loyaal zijn. En hij vindt dat die loyaliteit een grote kracht is van de organisatie [39,6]. Tevens bevestigden andere medewerkers binnen de ondersteunende diensten dat de medewerker van de werkvloer zeer hard werkend [34,8a] en zeer betrokken is [bv. 37,2].

Deze betrokkenheid is vaak zo groot dat de medewerker van de werkvloer zichzelf vergeet. Dat ze zichzelf wegcijferen ten behoeve van de cliënt. Een voorbeeld hiervan is het volgende: *“Maar als ze mij hier willen en ik ben vrij, dan zeg ik niet: ‘Ik kom niet, want ik kan niet’. Je zegt toe maar anders is het zielig voor de bewoner. Dat gaat soms wel eens ten koste van jezelf”* [1,16b]. Dit bevestigden een drietal medewerkers binnen P&O. Deze

medewerkers zien ook dat medewerkers zichzelf wel eens voorbijschieten, zichzelf vergeten [bv. 33,12].

Wat echter opvallend is, is dat dit wegcijferen niet leidt tot een daadkrachtig optreden van de medewerkers van de werkvloer. Ze zijn erg liefelijk. De medewerker zal niet snel zijn onvrede uiten. Dit werd door veel medewerkers onderschreven. Een medewerker zei bijvoorbeeld: *“Ik denk wat dat betreft medewerkers heel veel slikken”* [38,12a]. Dat liefelijk komt waarschijnlijk ook door het feit dat medewerkers van de werkvloer zich machteloos voelen. Deze machteloosheid komt tot uitdrukking door: *“Wij kunnen niet zomaar zeggen van: “We komen niet, want we gaan staken”, onze bewoners worden daar de dupe van”* [45,9a]. Ditzelfde beeld hadden een aantal medewerkers binnen de ondersteunende diensten ook. Een medewerker binnen DBZ zei bijvoorbeeld het volgende: *“Beetje Twentse mentaliteit, denk ik. Toch maar slikken en doorgaan. En het gezeur gewoon binnen het team houden voor bij de koffie”* [35,8a].

De medewerker van de werkvloer is dus zeer cliëntgericht. De cliënt staat voor hen echt centraal. Ze kijken naar de behoefte van de cliënt, wat de cliënt nodig heeft. Dat vinden de medewerkers belangrijk, zoals ook uit het volgende voorbeeld naar voren komt: *“[...] als je naar de woongroep kijkt dan is het gewoon: je kijkt naar een bewoner, het individu, wat heeft zo'n iemand nodig. En het is aan ons om daar zo goed mogelijk mee om te gaan. Het is wat de bewoner vraagt”*. Wat een medewerker binnen een ondersteunende dienst hierbij anders maakt, is dat hij/zij indirect met de cliënt te maken heeft, met uitzondering van de dienst DBZ. Ze zijn meer klantgericht dan cliëntgericht, zoals een tweetal dat heeft gezegd. Een medewerker van P&O zei bijvoorbeeld: *“Ik ben er ook om ervoor te zorgen dat die medewerker zo optimaal mogelijk kan functioneren. Dus die klantgerichtheid is ontzettend belangrijk”* [39,3]. Ze hebben echter wel het idee dat zij het uiteindelijk wel doen voor de cliënt: *“En ik denk als je het goed wilt doen, altijd in het achterhoofd houdt dat je het daarvoor doet”* [33,5]. De dienst DBZ staat dus in direct contact met de cliënten. Dit maakt een medewerker van DBZ wezenlijk anders dan een medewerker van een andere dienst. Wat voor een medewerker van DBZ essentieel is, is de communicatie. Het blijkt namelijk dat wil je een goede diagnose kunnen stellen, dan moet de betreffende medewerker van de dienst DBZ met de gehele begeleiding eromheen contact hebben. Dit, omdat de cliënt moeilijk kan aangeven wat zijn/haar probleem is [bv. 54,2]. Een medewerker van DBZ moet een cliënt dus zeer goed kennen, wil die medewerker een goede diagnose kunnen geven: *“Je moet om een goed advies te kunnen geven, moet je ook op de groepen zijn. Hè, sfeer proeven en situaties snappen hoe die in mekaar zitten”* [58,1].

Verder is de medewerker van de werkvloer zeer bereidwillig om dingen op- of aan te pakken. Uit de bewoordingen van een van de medewerkers komt dit naar voren: *“We willen ook graag een internetsite maken, maar dat wordt een beetje tegengewerkt door de organisatie”* [7,9b]. En een andere zei bijvoorbeeld: *“Je wilt vaak zoveel, maar het komt er vaak niet van”* [65,2]. Ook medewerkers binnen ondersteunende diensten beamen dit. Vooral medewerkers van DBZ. Een DBZ-medewerker zei bijvoorbeeld: *Ik denk dat je zo’n enthousiaste club mensen hebt. Mensen die allemaal willen”* [64,4].

Daarnaast blijkt dat de medewerker van de werkvloer bij het uitvoeren van zijn/haar taak vaak erg zorginhoudelijk denkt. De medewerker is erg op de inhoud van de zorg gefixeerd. Aspecten die om de zorg heen moeten gebeuren, worden vaak aan de kant geschoven, omdat zij het belang van de zorg vele malen hoger achten dan de nevenzaken. Een medewerker zei bijvoorbeeld het volgende: *“Ja, dat schrijven dat zal allemaal wel, ik vind de zorg toch belangrijker”* [10,1]. En uit de bewoordingen van een andere medewerker valt dat ook op te maken: *“Zij stellen hele andere doelen voor zichzelf. De financiën moeten kloppen. Ja, daar letten wij niet op, wij hebben in 1^{ste} instantie de bewoners die moeten gewoon krijgen wat ze nodig hebben”* [21,8a].

Ook blijkt dat een aantal medewerkers van de werkvloer niet zelfbewust is. Op de vraag : waarom pas jij eigenlijk binnen de organisatie?, antwoordde een medewerker het volgende: *“Weet je euh, ik houd me daar eigenlijk helemaal niet zo mee bezig. Ik heb gewoon zo van: ik wil er voor hun wezen. En daar doe ik alles voor euh”* [25,7a]. Een ander heeft bijvoorbeeld gezegd dat door de intrede van een nieuwe stagiaire zij er in een keer weer bewust van werd: *“Waarom doe ik dat ook alweer?”* [38,2]. Medewerkers van de werkvloer hebben met alledaagse dingen te maken en ze staan er vaak niet bij stil waarom ze het zo ook alweer doen. Ook een aantal medewerkers binnen de ondersteunende diensten gaf dit aan. Een medewerker van P&O verwoordde dit als volgt: *“Ik heb mijn bedenkingen erbij of ze professioneel denken. In de zin van maak je gebruik van relativerend vermogen, je abstractie niveau, afstand nemen van je eigen functie en ben je in staat om naar je eigen functie te kijken en dat te verbeteren”* [39,9a].

Medewerkers van de werkvloer zijn dus zich heel weinig bewust van de bedrijfsmatige kant van het verhaal. Vaak staan ze niet stil bij de organisatie: *“Daar heb ik eigenlijk nooit over nagedacht”* [30,5]. Of ze hebben gewoonweg weinig interesse in de rest van de organisatie: *“Als wij hier gewoon ons kluppie draaien dan is het goed”* [7,15]. Wat je dan ziet, is dat medewerkers weinig van de organisatie zelf weten. Er bestaat zeer veel onwetendheid bij de medewerkers buiten de groep zelf. Sommige medewerkers weten

bijvoorbeeld niet dat er een fusie heeft plaatsgevonden tussen de vier vroegere instellingen.

Wat medewerkers van de ondersteunende diensten anders maakt, is dat zij wel meer met de organisatie bezig zijn. Hoewel er een medewerker was die door allerlei problemen weinig interesse meer had in de organisatie [23,8a], zijn ze geïnteresseerd in het beleid en de vormgeving van de organisatie. Ze staan dus ook meer stil bij de organisatie: *“Op het moment dat je het gevoel hebt dat je een bijdrage euh aan de ontwikkeling van de organisatie, doe je mee. Dat geldt voor mij in het bijzonder”* [26,7a]. Waarschijnlijk zijn ze daardoor ook veel minder onwetend. De medewerkers van de ondersteunende diensten zijn veel meer op de hoogte wat er in de organisatie reilt en zeilt dan de medewerkers van de werkvloer. Het komt niet voor dat zij hun eigen leidinggevende niet kennen, zoals dat bij de medewerker van de werkvloer wel het geval kan zijn.

Medewerkers van de werkvloer zijn dus vooral geïnteresseerd in hun eigen werkgebied. Wat je op dit moment ook ziet, is dat ze erg vanuit hun eigen werkgebied praten. Als er aan de medewerker wordt gevraagd om de organisatie te omschrijven dan beschreven ze toch vaak hun eigen groep of vestiging waar ze werken. Een medewerker zei daar bijvoorbeeld het volgende over: *“Ik heb het eigenlijk nooit over de organisatie. Als mensen vragen van: “Waar werk je dan?”, dan zeg ik: “Op de Colckhof”. [...] De organisatie heb ik het eigenlijk niet over”* [2,6]. Ook een clustermanager gaf aan dat wanneer hij over de organisatie zou praten, dat hij dan over zijn eigen cluster zou praten [44,6].

Medewerkers van de werkvloer zijn dus vooral bezig om zo goed mogelijk hun groep te draaien. Er zijn medewerkers die te kenmerken zijn als doeners: *“Ik ben een heel pragmatisch iemand. De combinatie met mensen bezig zijn en praktisch , vind ik heel erg leuk* [12,2]. Soms zijn ze ook ongewild doener: *“Het is meer, je bent continu aan het racen en lopen euh. Uiteindelijk ben je net zo’n soort machine die euh. Zo zie ik dat”* [25,4]. Naast doeners zijn er dus in essentie ook medewerkers aanwezig die vooruitstrevender denken. Wat opvalt, bij medewerkers die vooruitstrevender denken, is dat er maar één medewerker bij was die werkzaam is bij een woongroep de rest zijn of teamcoördinator of werkzaam bij een dagbestedinggroep. En dan vooral een dagbestedinggroep binnen de regio Almelo. Binnen de ondersteunende diensten zie je over het algemeen medewerkers die vooruitstrevender denken. Zij zijn wat dat betreft meer ontwikkelingsgericht: *“We stellen steeds weer nieuwe doelen voor ogen”* [35,4].

Een laatste kenmerkende eigenschap van de medewerker van de werkvloer is dat zij nu vaak op basis van ervaring leren. Cursussen worden weinig gevolgd. Wanneer er zich bepaalde situaties voordoen waar ze geen raad mee weten, wordt nu vaak de orthopedagoog

ingeschakeld. Een sprekend voorbeeld is het volgende: *“Wij leren door ervaring op de werkvloer. Hier zijn ook wel eens situaties dat wij het niet meer weten en dat wij hulp inroepen bij een orthopedagoog of nog hoger [1,17].*

Kortom, de medewerkers van de werkvloer hebben intrinsieke betrokken bij het werk dat zij doen. Ze hebben, vanwege de doelgroep, bewust de keuze gemaakt om dit werk te gaan doen. Over het algemeen blijkt de medewerker bij deze keuze te blijven, aangezien ze erg honkvast zijn. Ze blijven lang op eenzelfde groep werkzaam. De puurheid van de cliënt is waar de medewerker zich tot aangetrokken voelt. Ze zijn erg betrokken met en voelen zich zeer verantwoordelijk voor de cliënt. De cliënt staat voor hen nummer één. Als er iets voor de cliënt moet gebeuren dan zijn ze zeer bereidwillig. Wat je vaak ziet, is dat medewerkers zo betrokken zijn dat ze zichzelf wegcijferen. Dit leidt echter niet tot een daadkrachtig optreden. Ze zijn erg liefelijk en voelen zich daarbij erg machteloos. Wanneer er in hun ogen iets niet goed gaat dan kunnen ze bijvoorbeeld niet zomaar gaan staken. Dat komt namelijk niet ten goede aan de cliënt.

Verder valt op dat de medewerker van de werkvloer vooral zorginhoudelijk denkt en weinig bewust is van en vaak ook weinig interesse heeft in de bedrijfsmatige kant. Ze staan vaak niet stil bij de organisatie. Ze zijn vooral bezig om zo goed mogelijk hun groep te draaien. Wat je nu vaak ziet, is dat de medewerker vanuit zijn/haar eigen werkgebied praat. Daarnaast zijn de medewerkers van de werkvloer niet echt zelfbewust. Ze hebben met alledaagse dingen te maken en ze staan er vaak niet bij stil waarom ze het ook alweer zo doen. Wat je nu ziet, is dat ze meer op basis van ervaring leren dan op basis van bijvoorbeeld cursussen. Medewerkers zijn op dit moment meer als doeners dan als vooruitstrevende werkers te kenmerken.

Bij de ondersteunende diensten valt vooral op dat de medewerker binnen DBZ sterke overeenkomsten vertoont met de medewerker van de werkvloer. Medewerkers van DBZ zijn ook intrinsiek betrokken. Medewerkers binnen DBZ kiezen vooral voor deze organisatie vanwege de doelgroep. De medewerkers binnen de andere diensten leken toch vooral voor de dienst te kiezen vanwege de uitdaging die in het vooruitschiet lag. Een andere overeenkomst is dat DBZ-medewerkers cliëntgericht denken. De drie andere diensten denken meer klantgericht. De drie andere diensten zijn ook indirect betrokken, terwijl DBZ direct op de werkvloer werkzaam is. Dit maakt de dienst DBZ wezenlijk anders in vergelijking met de drie andere diensten.

Een overeenkomst die alle diensten vergeleken met de medewerker van de werkvloer hebben, is dat zij ook erg bereidwillig zijn om dingen op of aan te pakken. Daarnaast zijn ze tevens honkvast te noemen. Medewerkers binnen de ondersteunende diensten zijn over het algemeen lang binnen de organisatie werkzaam.

Een algemeen verschil van de medewerkers binnen de ondersteunende diensten vergeleken met de medewerker van de werkvloer is dat zij meer bewust zijn van de bedrijfsmatige kant van het verhaal. Je ziet dat ze meer van het reilen en zeilen van de organisatie afweten en dat ze meer ontwikkelingsgericht denken.

4.1.2. Het beeld van de directe collega's en de groep

Als je het hebt over de groep waar medewerkers in werken en de relatie daarin met de directe medewerkers dan valt op dat medewerkers zich vaak een team voelen. Samenwerking speelt een belangrijke rol. Dit kwam bijvoorbeeld naar voren in het volgende citaat: *“Ik vind dat wij gewoon een ontzettend sterk team zijn. Ik denk dat we echt op één lijn zitten”* [25,9a]. En dit vinden ze ook erg belangrijk in het werk dat ze doen: *“[...] Dat is op zich wel heel prettig om zo te werken”* [4,4]. Ook binnen de ondersteunende diensten zie je dat er over het algemeen een goede samenwerking binnen de groep is. Wat echter bij het aspect van teambelang opvalt, is dat medewerkers in de ondersteunende diensten wel het gevoel hebben dat ze in een team zitten, maar dat ze vaak ook individualistisch bezig zijn. Een medewerker van FIA zei bijvoorbeeld: *“Aan de ene kant individueel zeg maar. Zaken uitwerken, specifiek uitwerken voor een klant, mijn baas. Aan de andere kant heel erg in een team, team Planning en Control”* [31,2]. Dit zie je bij de medewerkers op de werkvloer veel minder.

Naast dat medewerkers zich vaak een team voelen, is de sfeer daarin heel open. Een medewerker zei: *“Je kan ook echt alles aan elkaar kwijt, maar volgens mij is dat op heel veel plekken wel euh”* [4,9b]. Een medewerker van de dienst DBZ op de Colckhof gaf dat bijvoorbeeld ook aan [40,8a], maar ook binnen andere diensten is dat het geval. Een medewerker van de dienst P&O zei dat zij als dienst toch heel open naar de medewerkers zijn en dat zij ook toegankelijk worden bevonden [33,3]. En een medewerker van de dienst FB zei: *“Je hebt altijd wel iemand waarmee je kunt overleggen. [...] Niemand laat je stikken”* [41,7b]. Verder vinden medewerkers van DBZ het tevens fijn dat ze als gelijkwaardig beschouwd worden: *“En wat ik een voordeel vind, je bent hier niet alleen arts, maar je bent hier ook iemand euh die ook bij andere dingen wordt betrokken. Je wordt gewoon meer als persoon bij dingen betrokken en niet alleen als functionaris”* [48,1].

Verder ervaren medewerkers van de werkvloer ook veel vrijheid op de groep: *“Eigen vrijheid en bewegingsvrijheid is hier gewoon heel groot. En dat vind ik het mooie aan deze instelling”* [20,6]. Het werk op de groep wordt als zeer afwisselend ervaren. Er werd vaak het volgende gezegd: *“Ik vind gewoon geen dag hetzelfde”* [8,2]. Vrijheid blijkt bij medewerkers van de dienst DBZ ook ervaren te worden [bv 40,9a], net als de afwisseling in alle diensten.

Wat daarnaast kenmerkend aan de sfeer op een groep is, is dat medewerkers van de werkvloer aangaven zoveel mogelijk een huiselijke sfeer proberen na te bootsen. Een medewerker van een woongroep zei daarover het volgende: *“Het is echt hun huis, je moet het zien als hun huis hè* [25,5]. Hoewel er een medewerker bij was die vond dat die huiselijke sfeer niet echt aanwezig was, werd er vaak gezegd dat er een gemoedelijk, gezellige dan wel huiselijk sfeer hangt. Deze gemoedelijke, informele sfeer op de werkvloer werd ook door medewerkers binnen ondersteunende diensten onderschreven [bv. 23,3]. Een medewerker uit de dienst van FIA zei dat deze informele sfeer hem het wel lastig maakt om optimaal zijn rol uit te kunnen voeren [31,7a]. Deze sfeer is ook bij de medewerkers binnen de dienst DBZ aanwezig. Deze is net zoals op de werkvloer huiselijk te noemen. Ze geven aan dat er een gezellige, gemoedelijke sfeer aanwezig is [bv. 40,9a].

Deze open, huiselijke sfeer en het werken in een goed teamverband vinden medewerkers van de werkvloer dus zeer belangrijk en maakt hoogstwaarschijnlijk dat die medewerkers zeer tevreden over hun eigen groep zijn. Medewerkers gaven dat namelijk aan. Een medewerker antwoordde bijvoorbeeld op de vraag: in welke organisatie zou je je nou het beste thuis voelen?, het volgende: *“Ja dan hier gewoon. Gewoon de groep waar ik nou zit. Ik heb ook gezegd, hier moet je me echt niet weghalen”* [25,7b]. Ditzelfde zie je ook bij de medewerkers van de ondersteunende diensten terug. Een medewerker zei dat het kwam door het menselijke aspect [23,7a]. Dit gaf ook een medewerker van FB aan: *“Ik vind het bv wel een meerwaarde van mijn werk dat binnen onze dienst cliënten aan het werk heb. Dat maakt het werk met linnengoed en was een stuk prettiger”* [28,2]. Een medewerker van P&O gaf aan zich als een vis in het water te voelen [39,7a]. Dit zei een medewerker binnen DBZ ook: *“Nou ik vind het heel typerend aan mezelf, ik voel me ondanks alles als een vis in het water”* [48,7a].

Het zal je dan ook niet verbazen dat medewerkers van de werkvloer zich meer verbonden voelen met hun eigen groep dan met de organisatie. Vaak is het zo dat de verbondenheid met de groep het grootst is (of de locatie), daarna de verbondenheid met de regio en daarna met de organisatie als geheel. Ditzelfde heeft ook een clustermanager aangegeven. Voor hem kwam de verbondenheid met de organisatie als laatste en het meest

met zijn eigen cluster [15,7a]. Vaak is het ook zo dat medewerkers helemaal geen verbondenheid voelen met de organisatie, zoals uit het volgende citaat bleek: *“Met de groep, heel duidelijk. Ik heb eigenlijk niks met de organisatie zelf. Ik kan net zo goed op een groep werken euh. Ik had net zo goed in Denekamp kunnen staan. Dan had ik me nog thuis gevoeld. Dat heeft niks met De Twentse Zorgcentra te maken”* [45,7a]. Dit zie je echter binnen de ondersteunende diensten veel minder. Doordat de ondersteunende diensten meer met de organisatie bezig zijn, zie je ook dat zij zich niet alleen met de locatie waar zij werken verbonden voelen, maar ook met de organisatie. De dienst DBZ vormt echter hierin een uitzondering. Medewerkers voelen zich binnen die dienst wel meer verbonden met de locatie dan met de organisatie: *“Het is de doelgroep wat mij hier aantrekt en niet de organisatie”* [64,7a]. De medewerker zei verder dat zij zich niet zozeer verbonden voelt met de regio's Losser en Enschede. Wanneer je je ook verbonden voelt met de organisatie, zul je ook minder vanuit je eigen werkgebied praten. Dit blijkt ook zo te zijn. Medewerkers binnen de ondersteunende diensten praten over de organisatie vanuit hun eigen vakgebied.

Naast deze positieve aspecten, zijn er ook een aantal mindere aspecten die het beeld van een medewerker van een groep vormgeven. Er werd bijvoorbeeld veelvuldig gezegd dat de medewerker te weinig tijd heeft. Vaak werd er gezegd dat de medewerker geen tijd heeft om wat extra's te doen met de cliënt: *“Het komt nou denk ik op menige groep erop neer dat alleen nog maar de basiszorg wordt gegeven. Het stukje meer is er bijna niet meer”* [24,9b]. Ook missen ze de tijd om de meer zakelijke dingen af te ronden, zoals de PopC: *“Je hebt daar eigenlijk geen tijd voor. Je moet het allemaal tussendoor doen. Je komt er dan ook niet goed in. Je hebt voor jezelf zoiets van PopC, ik ben daar veel te lang mee bezig”* [30,2]. En net zoals de medewerkers van de werkvloer, klagen medewerkers van de dienst DBZ ook over dat ze te weinig tijd hebben [bv. 54,4].

Daarnaast zijn medewerkers van de werkvloer van mening dat er over het algemeen te weinig personeel op de werkvloer is om wat extra's te bieden. Dit gaf ook een medewerker van DBZ aan [63,2]. De andere diensten hebben daar klaarblijkelijk geen last van. En daarnaast hebben er ook een aantal medewerkers van de werkvloer aangegeven te weinig middelen te hebben. Eén medewerker zei bijvoorbeeld dat zij het op de groep met één PC moeten doen, waardoor je vaak weg moet van de groep. Eentje zei ook dat zij geen fatsoenlijke stoel had om op te zitten, terwijl op die groep cliënten industrieel werk uitvoeren. Een ander zei dat er eigenlijk geen nieuwe hoogniveau cliënten opgenomen kunnen worden door: *“Je hebt puur de faciliteiten niet om dat op te vangen. Geen gebrek aan kennis. Puur*

gebrek aan functionaliteit van het gebouw”. Ook een medewerker van P&O erkende dat iedereen wel een goede intentie heeft, maar dat de middelen er niet voor zijn [33,5].

Een ander minder aspect is dat medewerkers van de werkvloer vonden dat de groepsverhouding qua cliënten niet goed was. Er zitten cliënten bij die niet aansloten bij het algemeen gebruikelijke, zoals ook uit dit voorbeeld: *“Het is aan de ene kant heel leuk zo’n laag niveau erbij, maar aan de andere kant heeft tie heel veel verzorging nodig. Daardoor moet ik bij heel veel activiteiten heel rustig aan doen”* [8,2]. Medewerkers gaven aan dat er soms zonder overleg cliënten gedwongen worden opgenomen en niet wordt gekeken naar de groepssamenstelling: *“En wat gebeurt er dan. Cliënten worden toch opgenomen binnen zo’n woning. Ja, het loopt uit de klauwen”* [14,8b]. Ook worden er medewerkers met een lager niveau aangenomen waardoor de groepssamenstelling scheef groeit. Een medewerker zei hierover: *“[...] Kijk en daar gaat de kwaliteit van de zorg wel mee achteruit”* [10,17]. Ook een medewerker van de ondersteunende dienst DBZ beaamde dat. Doordat er minder geschoold personeel werd aangenomen, gaf zij aan dat het evenwicht binnen de groep weg is [48,2].

Een laatste kenmerk dat een groep beschrijft, is dat medewerkers van de werkvloer het opvallen dat er een verschil tussen de jongere generatie en de oudere generatie collega-medewerkers binnen de groep bestaat. Die hebben een andere werkmentaliteit: *“Stel je zou iets langer moeten blijven. Dan hebben ze direct zo van: wordt dat dan betaald?. En dat zie je van de jonge generatie”* [9,7a]. Ze wisselen ook vaker van baan [25,7a]. En daarnaast merk je dat de nieuwe, jonge generatie wel meer gaat leven naar de TZC en zich niet zo verbonden voelt met haar locatie, zoals één van de medewerkers van de dienst FB aangaf [37,15].

Als nu naar het beeld, dat de medewerker van de werkvloer en de medewerker van de ondersteunende dienst heeft, gekeken wordt, dan valt op dat in beide groepen de samenwerking goed is. Het teambelang wordt belangrijk gevonden. Enig verschil is dat medewerkers binnen de ondersteunende diensten vaak individualistisch werk moeten uitvoeren in vergelijking met de medewerker van de werkvloer. Verder worden in beide groepen een sterke mate van afwisseling en vrijheid ervaren en is de sfeer open. Algemeen genomen, zie je dat de medewerkers tevreden zijn over de groep waarin ze werken.

Kenmerkend verschil van de groepen van de werkvloer en tevens de dienst DBZ is dat zij zoveel mogelijk een huiselijke sfeer proberen te creëren. Het is daarbinnen veel informeler. Daarnaast zie je dat deze medewerkers zich veel meer verbonden voelen met hun eigen locatie of groep dan met de organisatie. Het komt vaak voor dat zij helemaal geen

verbondenheid met de organisatie voelen. Bij de andere drie diensten is dit niet het geval. Zij zitten niet zozeer vast aan een bepaalde locatie en voelen zich meer verbonden met de organisatie als geheel.

Naast tevredenheid is er ook frustratie binnen de groepen aanwezig. Dit richt zich niet op de groep, maar op de organisatie. De medewerkers van de werkvloer vinden dat er te weinig personeel en tijd is en er te weinig en of gebrekkige middelen zijn. Daarnaast zijn ze ontevredenheid over het feit dat zowel de groepsverhouding qua cliënten en niveau van medewerkers niet altijd evenwichtig is. Er worden te snel cliënten opgenomen en de organisatie neemt steeds meer medewerkers van een lager niveau aan. Dit laatste is ook binnen andere diensten het geval en dan vooral binnen DBZ.

Een laatste opvallend gegeven is dat de medewerker van de werkvloer een verschil ziet tussen de jongere en oudere generatie. Er is daartussen een andere werkmentaliteit te kenmerken. Dit zou voor wrijving binnen groepen kunnen zorgen.

4.1.3. Het beeld van de leidinggevenden

Wat in het beeld van de leidinggevenden allereerst opvalt, is dat medewerkers van de werkvloer een hele grote afstand ervaren. Leidinggevenden zijn afstandelijk en vaak ervaren de medewerkers dat ze boven hen staan [2,8a]. Vooral de afstand met het management is groot, maar het komt ook voor dat de clustermanager afstandelijk wordt bevonden: *“Van de clustermanager weten we bijna niet wie dat is. Die afstand is redelijk groot”* [1,4]. Het komt ook voor dat die afstand zo groot is dat medewerkers haar of zijn clustermanager niet bij naam kent. Ook veel medewerkers van de ondersteunende diensten waren het hiermee eens. Leidinggevenden staan wel ver van de mensen [23,8a]. De afstand van regiomanagers, maar misschien ook clustermanagers, op de werkvloer is heel groot [32,8a]. In sommige gevallen zit er helemaal geen lijn [61,8a]. Ook binnen diensten werd deze afstand aangegeven. Hierbij is vooral de afstand binnen de ondersteunende dienst FB opvallend. Daar werd vaak aangegeven dat er een hiërarchische afstand bestaat en dat de manager in deze autoritair is [37,8a]. Ook binnen P&O werd door een medewerker aangegeven dat de manager autoritair kan zijn. Deze autoritaire houding komt echter waarschijnlijk doordat de manager allereerst een basis dient te leggen alvorens ze de touwtjes los kan laten [33,8a].

Een grote afstand creëert waarschijnlijk een gevoel dat leidinggevenden weinig betrokken zijn. Dit werd namelijk door vele medewerkers van de werkvloer gezegd. Een medewerker zei bijvoorbeeld: *“Je ziet eigenlijk nooit iemand van bovenaf hè. Mijn*

regiomanager zie je af en toe voorbij schieten” [2,8a]. Een van de clustermanagers gaf zelf ook aan niet vaak op de werkvloer aanwezig te zijn [18,3].

Er zijn echter een viertal voorbeelden waar de medewerkers van de werkvloer wel vinden dat de leidinggevende betrokken is. Die gingen echter alleen over de betrokkenheid van hun clustermanager: *“Ja, die komt hier ook regelmatig. Ja goed, dat is een doodnormale kerel. Die komt wel eens koffiedrinken ofzo”* [27,1]. Dit gaf die clustermanager ook aan, dat hij feeling met de werkvloer wil houden: *“Ik ben zelf een manager die voorstaat: managen by walking around.”* [15,1]. Dit wordt erg door de medewerker van de werkvloer gewaardeerd. Hoewel er een aantal medewerkers van de ondersteunende diensten heeft gezegd dat bepaalde managers of clustermanagers betrokken zijn, hebben er een fors aantal aangegeven dat ze dat niet zijn. Vooral de managers van het MT blijken niet betrokken te zijn. Binnen de dienst FB hadden bijvoorbeeld twee medewerkers aangegeven nog niet met de manager ervan te hebben gesproken [bv. 28,8b].

Naast dat medewerkers van de werkvloer het gevoel hebben dat leidinggevendenden niet betrokken zijn, hebben ze ook het gevoel dat de leidinggevende niet weet wat er op de werkvloer speelt. Leidinggevendenden hebben geen feeling met de werkvloer: *“Ze hebben wel belangrijke functies, maar als je het niet weet waarvoor je het organiseert dan heb ik zoiets van: waarvoor doe je het dan?”* [3,7b]. Het beeld van de medewerkers van de ondersteunende diensten is in deze verdeeld. Een drietal vindt wel dat de manager feeling heeft met de werkvloer en een drietal anderen vindt dat juist niet. Of een manager feeling met de werkvloer heeft of betrokken is, blijkt dus erg persoonsgebonden te zijn.

Doordat medewerkers van de werkvloer het beeld of gevoel hebben dat leidinggevendenden geen feeling hebben met de werkvloer, wordt er in hun ogen beslissingen genomen die niet kloppen met wat er daadwerkelijk speelt. Het zijn dan soms ook beslissingen die ad hoc genomen worden, zoals twee medewerkers hadden aangegeven: *“Dat het heel ad hoc is. Dat er dingen onder je neus wordt gedrukt zonder dat er overlegd wordt”* [20,7b]. Wat veel medewerkers ook aangegeven hebben, is dat het beleid van leidinggevendenden vaak wordt gezien als opgedrongen beleid. Een medewerker zei bijvoorbeeld: *“Wat de RvB beslist dat gebeurt gewoon: nou ja zo werkt het”* [1,8b] en een andere: *“Het maakt niks uit wat je zegt, je krijgt gewoon dingen opgelegd”* [59,8b]. Twee clustermanagers gaven dit ook aan. Ze zeiden dat het echt topdown is [15,8a]. Ook een viertal medewerkers van de ondersteunende diensten gaven dit aan. Een medewerker van DBZ zei bijvoorbeeld het volgende: *“Die zitten te ver weg volgens mij. En ook een beetje het gevoel van euh oh die mensen van daarboven. Der is toch een idee van zij beslissen het en wij*

kunnen euh op de kop gaan staan, wij kunnen schreeuwen en we kunnen nog wat doen wat we willen, maar wij moeten het uitvoeren en hoe zij het bepalen, zo moet het gebeuren: dat gevoel” [35,8a]. Een andere medewerker van P&O gaf aan dat er wel hiërarchie moet zijn, maar leidinggeven doe je niet op macht maar op gezag [39,15].

Medewerkers van de werkvloer hebben dus niet het gevoel dat ze inspraak hebben in het beleid dat gevoerd wordt. Een aantal medewerkers heeft dit ook gezegd. Iemand zei bijvoorbeeld dat er te weinig medezeggenschap is [65,9a]. Geen inspraak hebbende, betekent ook dat medewerkers het gevoel hebben dat er niet naar hen wordt geluisterd, zoals ook een groot aantal heeft aangegeven. Een van de medewerkers zei bijvoorbeeld: *“Bovenin wordt het beslist en ze luisteren euh niet naar de werkvloer” [16,6]. Een andere medewerker zei dat hij door het deelnemen aan het onderzoek eindelijk een keer gehoord wordt [22,17].*

Medewerkers van de werkvloer voelen zich dan vaak niet echt serieus genomen, zoals een aantal heeft aangegeven: *“Je moet niet denken dat dat hier allemaal euh ja mensen zijn die niks opvangen en die niet mee willen denken met de organisatie” [38,4]. Ze hebben daarnaast het gevoel dat het management weinig interesse toont [47,16b]. Een clustermanager gaf ook aan dat er weinig met clustermanagers gecommuniceerd wordt. Dat vindt hij heel storend [44,8a]. Ook een medewerker binnen de ondersteunende diensten gaf aan dat leidinggevendenden niet naar hem luisteren. Er wordt niks met de problemen die er binnen zijn dienst spelen gedaan. Daardoor heerst er op zijn afdeling een soort van ambtenarensfeer: *“Ik doe mijn werk en dan is het goed” [23,8b]. Ook binnen DBZ krijgen medewerkers niet altijd het gevoel dat zij serieus worden genomen. Een medewerker van DBZ zei bijvoorbeeld het volgende: “Maar als het gaat, zeg maar, over beleidsvoering hier in de regio. De mate waarin wij als behandelaars moeten knokken om voor elkaar te krijgen om een beetje betrokken te worden in beleid: helemaal belachelijk” [58,4].**

Het management is wat dat betreft ook niet echt stimulerend, zoals een drietal medewerkers van de werkvloer heeft aangegeven. Een medewerker gaf aan dat zij zich niet zo gewaardeerd voelde in wat ze doet [65,5]. Ook een clustermanager gaf aan dat hij weinig steun ontvangt ten behoeve van het naar buiten treden van de organisatie. Hij vindt dat hij daarin gesteund moet worden om zodoende de organisatie meer aan de weg te laten timmeren [44,13b].

Verder heeft een aantal medewerkers van de werkvloer aangegeven dat ze geen feedback van bovenaf krijgen: *“Ik werk hoop ik goed, want ik krijg geen commentaar dus ik ga der vanuit dat ik het goed doe” [2,4]. Ook over bepaalde zaken die een groep aangeeft of daar wat mee gedaan kan worden, krijgen ze niks meer van te horen: “Hoe weinig we er*

eigenlijk, helemaal niet, van terug hebben gehoord. Dat vind ik dan wel heel jammer. Dat vind ik dan ook wel heel kenmerkend, denk ik van: hey, je hebt met een team te maken die best wel heel veel wil en wel heel veel dingen aangeeft, waarom koppel je dat dan niet meer terug? Dat mis ik dan wel'' [13,8a].

Leidinggevend en zijn wat dat betreft niet echt open. Een aantal medewerkers van de werkvloer gaf aan dat ze dat missen in hun leidinggevende. Ze worden vaak ook onduidelijk gevonden. De taal van de manager ligt bijvoorbeeld te ver van de taal van de werkvloer af: *“Wat er qua managementnotulen enzo van boven komt dat lees ik allemaal wel door. Ik snap er soms de ballen niet van hoor” [2,8a].* Of dat ze dingen hebben gehoord, zoals bijvoorbeeld dat een groep moet verhuizen, maar hoe, wat of wanneer? Niemand weet dat [62,4]. Ook medewerkers binnen de ondersteunende diensten vinden het binnen de organisatie niet altijd even open en duidelijk. Een medewerker binnen FB zei bijvoorbeeld dat hij geen inzicht heeft in het financiële plaatje. Dat vindt hij een minpunt [23,2]. Dat clustermanagers uitleggen waarom zij bepaalde beslissingen moeten gaan nemen, vindt vaak niet plaats, zoals een medewerker van P&O aangaf [33,17]. En misschien komt dit wel door, door wat een medewerker binnen DBZ heeft aangegeven: *“Als ik dan weer een laag hoger kijk dan vind ik het verdacht stil. Dan denk ik van: goh dat kan helemaal niet, want daar moet hartstikke veel aan de knikker zijn of aan de knikker, der moet heel veel gebeuren op dit moment. Dan denk ik van: goh hoe staan we der eigenlijk voor en waar zijn we nou mee bezig?” [40,8a].* De duidelijkheid wordt hierin dus gemist. Een medewerker van FIA zei dat de organisatie nog niet duidelijk naar buiten toe als wel naar binnen toe is [31,12a]. Die onduidelijkheid kom je bijvoorbeeld ook tegen bij de functie van de teamcoördinator. Het is namelijk nog niet geheel duidelijk wat nou die functie precies moet inhouden, zoals iemand van FB onderstreepte [37,7a].

Wat medewerkers van de werkvloer verder missen in hun leidinggevend en, is daadkracht. Dat de dingen die in gang worden gezet ook worden afgemaakt. Veel medewerkers zijn van mening dat managers die daadkracht missen: *“En dat voel ik ook bij meerdere collega's: ze willen allemaal zoveel, maar dat gebeurt allemaal niet” [1,8a].* Het duurt vaak veel te lang voordat er iets wordt besloten. Het is bijvoorbeeld nogal eens voorgekomen dat groepen aandrongen op het verplaatsen van een cliënt. Dit duurde soms jaren voordat die cliënt uiteindelijk werd overgeplaatst [bv 3,9a]. Of, zoals een medewerker aangaf, dat de nieuwbouw al jaren stil ligt [14,8b]. Nog een voorbeeld is het volgende: *“Minder lullen. Dinsdags en donderdags is het altijd op de parkeerplaats het drukst. Voor mij zijn dat de ‘luldagen’. Ik heb een godsgrouwelijke hekel aan vergaderen, omdat er vergaderd*

moet worden. En dat gevoel heb ik nou wel” [24,12b]. Dit werd ook door twee clustermanagers bevestigd. Een clustermanager zei dat de organisatie geen beslissingen durft te nemen, dat het heel weinig doet. Hij heeft echter wel beslissingen genomen. En die hebben binnen zijn cluster wel succes opgeleverd [44,4]. Hij heeft de beslissing genomen om niet op het beheersmatige gericht te zijn, maar meer op ondersteuning: *“We zijn ook coachend bezig. Dus we gaan geen oplossingen aandragen. Ik vind het een heel respectvolle omgang naar het personeel toe, maar ook naar de cliënt toe”* [44,2]. Hij was van mening dat er teveel naar de regels wordt gekeken en niet wordt afgevraagd: *“Waarom doen wij dat nou zo?”* [44,9b]. Ditzelfde werd ook door medewerkers binnen de ondersteunende diensten gezegd. Binnen de organisatie zit weinig daadkracht, werd door een medewerker van FB gezegd. [28,4]. Een ander voorbeeld kwam van een medewerker van DBZ: *“Er zijn heel veel dingen in gang gezet die niet zijn afgemaakt”* [58,7b].

Waarschijnlijk doordat ze hun leidinggevendenden niet daadkrachtig vinden, vinden ze hen ook reactief. Dit heeft een aantal medewerkers van de werkvloer gezegd. Ze zijn afwachting [46,7a]. *“Pas als der wat aan de hand is dan zie je ze”* [47,8b], zei ook een medewerker. En misschien komt die reactieve houding wel door, wat een aantal medewerkers heeft aangegeven, onwetendheid van het management. Een medewerker zei bijvoorbeeld: *“Ik bedoel ze verzinnen dat allemaal wel mooi, maar ze hebben helemaal geen kaas gegeten van de zorg. Hoe kun je dan in godsnaam lijnen uit gaan zetten”* [45,8a]. Een andere medewerker heeft het beeld dat een regiomanager niet eens weet waar zijn groep zit [47,8a]. Een clustermanager zei dat hij het MT heel dom vond. Hij vindt dat zijn cluster veel kennis in huis heeft, maar daar wordt gewoon helemaal niks mee gedaan [44,8a]. Ook een medewerker van DBZ gaf aan dat managers eerst afwachten voordat zij iets investeren [58,7b].

Een laatste aspect dat medewerkers van de werkvloer kenmerkend vinden, is dat leidinggevendenden heel erg prestatiegericht zijn. Ze zijn heel erg met de cijfertjes bezig. Ze hebben het gevoel dat de prestatie de menselijke kant overheerst [10,8a]. Het is dan ook niet verwonderlijk dat een groot aantal medewerkers vindt dat de leidinggevendenden te zakelijk zijn ingesteld: *“Op dit moment zijn clustermanagers overwegend meer met de zakelijke kant bezig. Daar worden ze het meest op aangesproken. Zorgen dat de financiële huishouding op orde is. Dat kun je ook wel merken”* [42,8a]. Dit werd door twee van de drie geïnterviewde clustermanagers ook bevestigd. Zij vinden hun manager ook te prestatiegericht [bv.18,8a]. De andere clustermanager gaf tevens aan dat zijn manager totaal niet menselijk is. Dit vond hij overigens van het hele MT [44,8a]. De overgebleven clustermanager zei echter dat zijn manager wel die balans te pakken heeft [15,8a].

Ook bij de meerderheid van de medewerkers van de ondersteunende diensten worden de managers prestatiegericht c.q. zakelijk gevonden [bv. 61,8a]. Een medewerker gaf aan dat het door de investeringsstop komt [41,8a]. Één medewerker van FIA gaf echter aan dat bij clustermanagers toch de focus meer op het zorginhoudelijke ligt [31,8a]. En had een medewerker aangegeven dat managers wel duidelijk zakelijk zijn, maar ook duidelijk met een menselijke toets erin [34,8a]. Dat een manager zakelijk is, wil nog niet altijd zeggen dat het als negatief opgevat wordt [33,8a]. Een medewerker van DBZ vindt bijvoorbeeld het management helemaal niet zakelijk, omdat ze nu nog steeds niet weten waar het begrotingstekort zit [54,16b].

Als nu naar het beeld van de relatie van de medewerker met de leidinggevenden gekeken wordt, dan valt op dat de medewerker hierover niet al te positief is. Er wordt een grote afstand ervaren. Medewerkers van zowel de werkvloer als de ondersteunende diensten hebben het gevoel dat de leidinggevenden boven hen staan. Leidinggevenden zijn weinig betrokken naar de werkvloer. Dit geldt vooral voor de managers, maar ook in veel gevallen voor clustermanagers. Hierdoor hebben medewerkers van de werkvloer het idee dat zij niet weten wat er op de werkvloer speelt en worden er beslissingen genomen die als ad hoc en opgedrongen worden waargenomen.

De communicatie is daarnaast tussen de leidinggevende en de medewerker niet goed. Leidinggevenden worden niet open en onduidelijk bevonden. En medewerkers ontvangen vaak geen feedback. Daarnaast hebben medewerkers van de werkvloer het idee geen inspraak te hebben, vaak niet serieus genomen te worden, dat er weinig interesse in hen wordt getoond en dat er niet naar hen wordt geluisterd. Het gaat wat dat betreft niet in samenspraak. Medewerkers voelen zich daardoor vaak ook niet gewaardeerd.

Verder vinden beide groepen dat leidinggevenden over het algemeen daadkracht missen. Ze worden als afwachtend ervaren. En daarnaast worden ze als erg prestatiegericht ervaren. Medewerkers van de werkvloer vinden dat leidinggevenden meer met de cijfertjes bezig zijn. Ze hebben het gevoel dat de prestatie de menselijke kant overheerst. Binnen de ondersteunende diensten wordt dit niet als zodanig ervaren. Zij hebben wel het gevoel dat leidinggevenden prestatiegericht zijn, maar dat dat niet zozeer het menselijke aspect overheerst. De zakelijke gedachte wordt binnen ondersteunende diensten ook als minder negatief opgevat.

4.1.4. Beeld van de andere groepen

Wanneer je naar het beeld kijkt dat medewerkers van de werkvloer van andere groepen hebben dan valt allereerst op dat ze weinig op de hoogte zijn wat er op andere groepen gebeurt. Het komt dus voor dat ze alleen hun eigen groep kennen en geen idee hebben wat er op (een) soortgelijke groep(en) gebeurt. Veel medewerkers zijn bijvoorbeeld ook niet op de hoogte van het aantal vestigingen dat de organisatie bezit. Een medewerker dacht bijvoorbeeld dat er in totaal 15 vestigingen zijn, terwijl de organisatie er meer dan 40 bezit.

Wat daarnaast aan het beeld opvalt, is dat medewerkers van de werkvloer het beeld hebben dat het allemaal op zichzelf opererende groepen zijn. Een medewerker heeft bijvoorbeeld aangegeven: *“We hebben niet veel met de rest te maken en dat wordt aldoor minder. Ik denk dat we meer ons eigen plekje vormen. Dat we meer eigenheid van mekaar krijgen”* [7,15]. En een andere: *“Zolang der geen eenduidigheid is, doen we het lekker zelf* [8,9b]. Dit komt mede door het leidinggeven van bepaalde clustermanagers. Een clustermanager heeft zich bewust afgesneden van andere clusters, omdat hij anders geen beleid kan voeren binnen zijn cluster [44,1]. Ook medewerkers binnen ondersteunende diensten gaven dit aan. Een medewerker zei dat het moeilijk is om binnen logistiek dingen te regelen, omdat bepaalde mensen bedacht hebben dat ze een andere naam voor hun locatie moeten hebben. Dat gebeurt blijkbaar veel [28,13b]. Een andere medewerker gaf aan dat er een sfeer heerst van: *“Als we het zelf maar redden”* [48,12a]. Het zou kunnen komen omdat medewerkers geen verantwoordelijkheid nemen. Een medewerker binnen DBZ heeft aangegeven dat medewerkers geen verantwoordelijkheid nemen: *“Bepaalde verantwoordelijkheid nemen we niet. Dat hebben hun fout gedaan. Wij schoppen, maar we komen niet met alternatieven hoe het nou wel kan. Maar dat is niet alleen in Almelo. Dat is in Losser en Enschede ook”* [48,9a]. Groepen nemen volgens deze medewerker geen initiatief om nader tot elkaar te komen.

Wat verder opvalt aan het beeld van de groepen, is dat er twee kenmerkende verschillen aanwezig zijn. Een teamcoördinator heeft het beeld dat er twee verschillende culturen aanwezig kunnen zijn tussen groepen. Hij zei dat als volgt: *“[...] Je merkt ook het verschil tussen een wat hoogniveau groep en een gedragsmoeilijke groep euh, laagniveau groep. Dat is heel duidelijk een cultuurverschil. Daar is meer een doecultuur dan een praatcultuur. En op die andere groep is, ja, de basiszorg doen de bewoners bijna allemaal zelf en daar merk je dat er euh een praatcultuur is. Dus daar wordt veel gediscussieerd met mekaar. Soms te veel* [36,2]. Een tweede verschil is de onevenwichtige samenhang tussen wonen en dagbesteding. Dit beaamden veel medewerkers van de werkvloer. Het volgende

citaat is daar een voorbeeld van: *“En waar je nog wel tegenaan lopen is het verschil tussen wonen en dagbesteding. [...] Als dagbesteding voelen wij ons wel een ondergewaardeerd. [...] Dat merken we bijvoorbeeld van een bewoner van een woongroep dat er niet overal in wordt gedeeld. Ik bedoel ze zitten toch merendeel van de dag bij ons euh, qua uren gezien”* [4,2]. Ook binnen de ondersteunende diensten zie je dat beeld terug. Er is nog frictie tussen wonen en dagbesteding, werd bijvoorbeeld gezegd [54,12b]. Ook gaf een medewerker van DBZ aan dat er frictie bestaat tussen de dagbesteding intramuraal en extramuraal in Almelo. Deze ontstaat volgens deze medewerker doordat er tussen die twee groepen een niveauverschil is qua cliënten. Daardoor is er vaak een andere daginvulling. Zwemmen is bijvoorbeeld voor het extramurale gedeelte geen activiteit en voor intramuraal wel [40,7b].

Het beeld dat medewerkers van de werkvloer verder van de andere groepen hebben, is dat er voldoende expertise en veel ervaring aanwezig is. En dat er vooral veel kennis is van de zware cliëntpopulatie, de meervoudige gedragsmoeilijke gehandicapten. Daarnaast zeiden ze dat er veel diversiteit is qua productaanbod. Ook binnen de ondersteunende diensten zijn medewerkers van mening dat de organisatie een breed aanbod heeft, dat er voldoende expertise op de werkvloer is en dat die kennis vooral in het zwaardere segment ligt. Als je praat over de expertise binnen de centrale diensten dan is die expertise echter niet altijd voldoende aanwezig. Een medewerker binnen FIA zei bijvoorbeeld het volgende: *“Wat ik zou willen, is meer professionaliteit binnen mijn afdeling, met name afdeling ICT. Ik heb mensen die doorgegroeid zijn bij de zorg. En dat zijn geen ICT-ers in hart en nieren”* [32,4]. En iemand binnen P&O zei: *“We hebben onvoldoende mensen die in staat zijn om een goed document te schrijven waarop je je visie/missie weer verder kunt ontwikkelen. Het is armoede”* [39,7b].

De organisatie heeft dus best wel wat te bieden [9,8b], maar dat komt er niet uit zoals een van de medewerkers van de werkvloer opmerkte: *“Daarnaast denk ik dat er nog veel meer inzit, maar dat dat hier allemaal niet mogelijk is”* [6,7a]. Veel medewerkers onderschreven dat de groepen meer potentie hebben dan dat eruit wordt gehaald, zoals het volgende voorbeeld aanduidt: *“Ik denk dat je meer in huis hebt dan er gebruikt wordt. Ik denk dat er meer uit te halen is”* [20,12a]. Ook binnen de ondersteunende diensten zijn medewerkers van mening dat er veel potentie is. Een medewerker van FIA gaf bijvoorbeeld aan: *“Ik denk dat wij der bovenuit moeten kunnen steken”* [31,14].

Er wordt vaak onvoldoende gebruik gemaakt van de expertise die aanwezig is. Groepen wisselen onderling weinig kennis uit. Groepen leren niet van elkaar. Het is met andere woorden, geen lerende organisatie zoals ook uit dit citaat van één van de medewerkers

van de werkvloer naar voren komt: *“Misschien wel ergens anders hebben ze een goed idee wat ze hier ook wel zouden toepassen, weet je wel. Ik denk toch dat er soms wel heel veel expertise en euh ervaring binnen de organisatie is waar weinig gebruik van wordt gemaakt”* [8,7a]. Dat het geen lerende organisatie is, wordt ook uit de citaten van de medewerkers van de ondersteunende diensten duidelijk. Een goed voorbeeld daarvan is het volgende: *“Ik denk dat we nog niet goed genoeg van elkaar weten wat we doen. Dat hoor je waarschijnlijk ook overal hè, dat verschillende locaties veel meer gebruik van elkaar kunnen maken”* [40,6].

De organisatie is dus een ‘club’ met veel potentie. Dat het bij potentie blijft, zou kunnen komen doordat de organisatie te bescheiden is voor haar doen. Volgens een tweetal medewerkers van de werkvloer is dat het geval. En volgens een viertal andere medewerkers is de organisatie erg behoudend. Dat zou ook een oorzaak kunnen zijn dat het bij potentie blijft. Een medewerker zei bijvoorbeeld over de groepen om haar heen: *“Dat merk ik hier wel dat er heel erg gelet wordt op beperkingen en niet op mogelijkheden. Zoals we het altijd doen, doen we het nu ook”* [21,17]. Zij zei ook dat ze denkt dat de organisatie heel vaak haar kansen niet ziet. Ook een medewerker binnen een ondersteunende dienst ziet dat de organisatie bescheiden is: *“We doen heel veel dingen, maar we laten het niet zo merken, ja bescheiden”* [40,12a]. En een fors aantal medewerkers binnen de ondersteunende diensten vindt de organisatie ook behoudend, vindt dat de organisatie bijvoorbeeld niet wil veranderen [23,7a].

Als nu naar het beeld, dat de medewerkers van de werkvloer en de ondersteunende dienst van de andere groepen hebben, gekeken wordt, dan valt op dat zij vinden dat de groepen in principe veel potentie hebben. Er is voldoende expertise en ervaring aanwezig en het productaanbod is divers. Medewerkers vinden echter dat hier niet optimaal gebruik van gemaakt wordt. De groepen binnen de organisatie opereren op zichzelf. Er wordt weinig kennis uitgewisseld en medewerkers weten onvoldoende wat er op andere groepen speelt. Groepen leren onvoldoende van elkaar.

Dat het bij potentie blijft, kan komen doordat groepen te behoudend en te bescheiden zijn. Ook zou het deels kunnen komen doordat er een onevenwichtige samenhang tussen de dagbesteding en woongroepen bestaat. Tussen die groepen is frictie aanwezig. En een laatste aspect is het verschil in cultuur tussen de groepen. Het blijkt dat er binnen bepaalde groepen meer een praatcultuur en binnen andere groepen meer een doecultuur aanwezig is. Dit zou met de soort cliënten te maken kunnen hebben.

4.1.5. Het beeld van de regio's

De beelden die de medewerkers van de werkvloer van de drie regio's hebben verschillen veel van elkaar. Allereerst heeft een aantal het beeld dat er verschillende werkvormen tussen de regio's aanwezig zijn. Hoewel ze dat niet altijd als iets negatiefs opvatten: *“Je merkt wel gewoon dat er heel veel verschillen zijn euh, qua werken van euh bij de ene van doen jullie dat nog zo, bij ons doen we het zo. Ooh omdat het een hele andere werkplek is, een hele andere werkvorm. Op zich is dat wel leuk”* [4,10]. Een aantal medewerkers binnen de ondersteunende diensten onderkent dit ook. Een medewerker van DBZ zei bijvoorbeeld dat je in Almelo naar de locaties toe moet. En dat is een totaal andere werkwijze [54,11]. In Almelo ben je cliënten veel meer aan het begeleiden en in Enschede veel meer aan het behandelen [40,9b].

Een reden waarom er per regio andere werkvormen te kenmerken zijn, zou kunnen komen doordat er per regio een verschillende cliëntpopulatie aanwezig is, zoals een van de medewerkers van de werkvloer opmerkte: *“Losserhof komt altijd met zijn euh dat ze altijd het moeilijke gedrag hebben. Een andere gedachtegang is daar soms”* [24,11]. Ditzelfde bevestigde ook een clustermanager. Hij zei ook dat binnen zijn cluster de regio veel meer in handen is van de cliënt zelf en dat daardoor de werkvorm anders is [44,2]. Ook twee medewerkers van DBZ gaven aan dat het te maken zou kunnen hebben met de verschillende doelgroepen [bv. 64,11].

Verder was het meest in het oogspringende verschil in beelden tussen de regio's, dat medewerkers van de werkvloer vinden dat er echt verschillende culturen te kenmerken zijn. Veel medewerkers vinden dat de regio's qua vooruitstrevendheid verschillen. Vaak werd door medewerkers in Almelo gezegd dat zij het meest vooruitstrevend zijn: *“Wij waren de voorlopers van de HKZ. Almelo moest beginnen. Met de Pop's. Bouwhuis loopt net altijd iets achter. Ik heb altijd wel het gevoel dat de Colckhof wel een beetje vooroploopt met van alles en nog wat. Als er weer wat nieuws komt dan beginnen ze bij de Colckhof en dan breidt het zich uit naar de Losserhof en dan het Bouwhuis”* [2,11]. En dit werd ook door een aantal medewerkers uit de andere regio's beaamd: *“Daar zijn ze heel veel bezig met euh nieuwe dingen, vernieuwend zeg maar”* [11,10]. Losser en Enschede staan meer te boek als behoudend en instellingsgericht; Almelo is commerciëler [13,10]. De regio's Losser en Enschede verschillen echter onderling ook qua cultuur. Vaak werd gezegd dat Losser gemoedelijker, losser of informeler is en dat Enschede strakker, meer met de regeltjes, meer gestructureerd is. Ook zeiden nog twee medewerkers dat Enschede nog behoudender is dan Losser. Ook binnen de ondersteunende diensten zijn medewerkers van mening dat er

verschillende culturen per regio te kenmerken zijn. Allereerst werd ook door een aantal beaamd dat Almelo het meest vooruitstrevend is [bv. 28,11]. De nieuwe initiatieven die vinden toch in Almelo plaats [64,8a]. Daarnaast werd door deze medewerkers ook bevestigd dat Losser toch wel meer te boek staat als ‘lang leve de lol’ en dat het Bouwhuis wat strakker, gestructureerde met meer regeltjes en procedures is [26,11]. Losser is meer de zorgcultuur [31,11]. En het Bouwhuis is veel hiërarchischer, daar denken ze veel meer in lagen [34,11]. Losser is informeel en het Bouwhuis formeel [35,10].

Dat er verschillende culturen zijn heeft ook te maken met het feit dat ze een andere geloofssignatuur hadden, zoals een van de medewerkers van het Bouwhuis heeft aangeduid: *“Het is hier wel heel duidelijk een cultuurverschil. [...] Is ook logisch. Hier was bijvoorbeeld het christelijke en het feministische en daar was het echt katholiek”* [46,11]. Meerdere medewerkers hebben aangegeven dat het geloofsverschil een rol speelt. Dit waren echter allemaal medewerkers uit de regio’s Losser en Enschede. Dit is ook niet verwonderlijk, omdat de regio Almelo niet een bepaalde achtergrond heeft met een geloof. Ook iemand van P&O gaf aan dat de verschillende culturen die er nu zijn te maken hebben met de vroegere geloofsovertuigingen [26,11].

Qua uitstraling verschillen de regio’s ook. Vaak werd door medewerkers op de werkvloer het Bouwhuis of de Losserhof gezien als een Centerparc of een dorp. Wat hierin opvalt, is dat veel medewerkers uit de regio Losser of Enschede de regio Almelo eigenlijk niet kennen of als een soort van aanhangsel beschreven: *“Owja in Almelo zit ook nog wat”* [60,10]. Dit beeld zie je ook bij medewerkers van ondersteunende diensten die niet in Almelo zitten terug. Zij hebben geen beeld bij Almelo. Almelo kennen ze niet. *“Het is te ver weg”* [26,11], zei bijvoorbeeld een medewerker. De medewerkers van de werkvloer uit Almelo vinden echter dat de andere twee regio’s juist niet zoveel van elkaar verschillen [13,11]. Ook werd bijvoorbeeld gezegd dat de Losserhof en de Colckhof die van de zwakzinnigen is, de Z [2,1]. De Losserhof staat bekend als gedragsmoeilijk, waar ze de gedragsmoeilijke cliënten naartoe sturen [11,10] en Almelo staat bekend als waar het hoger niveau cliënten zit [12,10]. Ook is er een beeld van de Losserhof: dat is alles op één plek achter gesloten deuren, weggestopt en Almelo is meer van de integratie [3,12b].

Dat er verschillende beelden bestaan, blijkt ook negatieve beelden op te leveren. Er blijken namelijk scheve verhoudingen onderling te zijn ontstaan. Dat de regio’s elkaar niet als gelijkwaardig zien: *“Ik vond ze ook een beeld hebben van wij doen het hier beter als euh het personeel dan..”* [62,11]. Wat hierbij vooral opvalt, is de onevenwichtige samenhang tussen de Losserhof en het Bouwhuis. Een medewerker van de werkvloer uit Enschede zei

bijvoorbeeld: *“Ik zou de Losserhof nooit aanraden. Zit niet in mijn gevoel”* [25,13a]. Ook is het beeld verschillend qua financiën. Een drietal medewerkers van de werkvloer uit de regio Almelo had het beeld dat zij beter draaien dan de andere regio's: *“Ik weet wel dat we financieel beter draaien dan hun. Vanuit mijn eigen beeld ga ik hun dan wel anders zien euh.. Ik heb zelf zo'n gevoel van ze doen daar wat verkeerd, maar zo'n goede kijk heb ik er ook niet op”* [3,10]. Dit verschil in beeld kan dus effect hebben op de beeldvorming die tussen de regio's ontstaan (zijn). Ook veel medewerkers van de ondersteunende diensten hebben aangegeven dat er scheve verhoudingen tussen de 3 regio's bestaan. Een medewerker binnen FB ervaart een concurrentiestrijd tussen het Bouwhuis en de Losserhof [23,10]. Losserhof en Almelo hebben toch het gevoel dat het Bouwhuis zich de macht heeft toegeëigend [5,10]. Zo ervaart een medewerker uit Enschede zelf dat ook: *“In Enschede wordt altijd alles geregeld hè”* [54,10]. Daarnaast werd ook vaak aangegeven dat Almelo het buitenbeentje is. Die zijn redelijk op zichzelf gericht, hun eigen bedrijf binnen een bedrijf [32,11]. Een wereldje op zich [34,11]. Dit gevoel heeft een medewerker van DBZ uit Almelo zelf ook: *“Ik heb wel heel erg het gevoel gehad dat dit erbij aanhangt, ver weg. Hè, het is toch allemaal Enschede. En dan komt nog een beetje Losser en dan het Colckhof”* [40,9b]. Een medewerker van een dienst gaf zelfs aan dat hij in de wandelgangen vaak hoort: *“Laten we defuseren. Laten we Almelo opzij leggen”* [61,11].

Deze negatieve beelden worden waarschijnlijk instandgehouden doordat er vaak geen afstemming is binnen de organisatie. Eerder werd al aangegeven dat groepen binnen regio's onderling weinig tot geen contact hebben en er dus weinig wordt afgestemd. Daarnaast hebben veel medewerkers van de werkvloer aangegeven dat er tevens onvoldoende afstemming tussen de regio's plaatsvindt. Een medewerker heeft bijvoorbeeld aangegeven dat busjes niet op tijd komen en dat taxi's niet op komen dagen [59,7a en 4,12b]. Of dat er bepaalde maatregelen worden bedacht die op sommige plaatsen helemaal niet van toepassing zijn [60,16a]. Een andere medewerker zei ook: *“En dat er ook niet altijd een afstemming is van wie is met wie bezig”* [14,2].

Medewerkers van de werkvloer hebben het beeld dat de organisatie geen eenheid is. Veel medewerkers vinden dat er een eilandjescultuur heerst. *“Dan heb je inderdaad het gevoel dat het verschillende stichtingen zijn bij wijze van spreken. Totaal niet op een lijn”* [13,12b], werd gezegd. Geen afstemming en geen eenheid komt het best naar voren in het volgende voorbeeld, waarbij een medewerker aangaf dat haar groep graag een cliënt naar een andere locatie wilde hebben, omdat haar groep de expertise niet in huis had: *“Dan zegt Bouwhuis we hebben geen plek, dan zegt Losser we hebben geen plek. Ja zoek het maar uit.*

Dat werd ook letterlijk gezegd: "Dat is het probleem van de Colckhof. Die moeten het dan maar oplossen" [62,6]. Vaak speelt geld hierbij ook een rol, omdat de andere locatie dan voor de kosten moet opdraaien. Dat dit zich afspeelt, werd door andere medewerkers ook bevestigd [bv. 32,8a]. Iedereen is een beetje voor zijn eigen hachje bezig, werd ook veel gezegd: *"Iedereen probeert toch wel een beetje zijn eigen dingetje goed voor elkaar te hebben, maar niet samen. Als je je eigen werk maar goed doet en niet ontslagen wordt dan is het goed"* [13,8b]. Zo ook in dit voorbeeld: *"Ik heb meer het idee dat er 3 lijnen zijn: de lijn Almelo, de lijn Losser en de lijn Enschede. [...] De regiomanagers doen hun eigen ding in hun regio. Ik heb nou niet echt heel veel het idee dat er gezamenlijk beleid is euh."* [8,6]. Ook clustermanagers gaven dit aan, dat managers van het MT teveel met hun eigen positie bezig zijn dan bijvoorbeeld met de cliënt [44,8b]. Het zijn allemaal koningen binnen hun eigen koninkrijkje [15,8a]. Ook een groot aantal medewerkers binnen de ondersteunende diensten zijn van mening dat er weinig afstemming plaatsvindt. Een mooi voorbeeld hiervan werd gegeven door iemand van P&O: *"Binnen het ene clubje bedenkt men iets van: joh het is echt handiger als we het zo, zo en zo doen. En dan doen ze dat en dan vergeten ze het even om de collega's in de andere regio's te zeggen"* [26,11]. Heel veel dingen gaan ook dubbel [40,8a]. Een medewerker van DBZ gaf ook aan dat de organisatie wel procedures en richtlijnen heeft, maar dat die procedures en richtlijnen nog van voor de fusie dateren. En dat kan voor problemen zorgen. De organisatie heeft nog steeds niet iets concreets, iets gemeenschappelijks [48,2]. Een andere medewerker van P&O gaf nog een kenmerkend voorbeeld: *"We hebben ook nog 2 verschillende personeelsverenigingen, want alles is gefuseerd, behalve de personeelsverenigingen. En dat heeft daarmee te maken: het oude wijgevoel"* [26,11]. Dat de organisatie geen eenheid is, kan je ook aan het volgende citaat aflezen: *"En wij zijn in de uitstraling naar buiten toe, ja euh, ik erger me al jaren aan de borden die vooraan bij de instelling staan. Een overkoepelende naam, waarin iedere locatie nog hun eigen onderdeel is"* [31,13a]. Een medewerker van de dienst DBZ gaf verder nog aan dat de regio's niet zo met hun eigen hachje moeten bezig zijn [63,8].

Een laatste opmerking bij de beelden die medewerkers van de regio's hebben, is het gegeven dat de beelden van de regio's gebaseerd zijn op de vroegere instellingen: het Bouwhuis, de Losserhof en de Colckhof. Als er een vraag gesteld werd of een medewerker een regio anders vond, dan werden de regio's met deze namen geassocieerd. Wanneer bijvoorbeeld een medewerker uit Losser praat over de regio Enschede dan heeft de betreffende medewerker het beeld van het Bouwhuis daarbij. De bijbehorende (nieuwe) vestigingen worden er eigenlijk niet in betrokken.

Als nu naar het beeld, dat de medewerker van de werkvloer en de ondersteunende dienst van de regio's hebben, gekeken wordt, dan valt op dat de regio's erg van elkaar verschillen. Allereerst verschillen ze qua cliëntpopulatie. Dit verschil brengt ook een andere werkvorm met zich mee. Met een wat zwaarder verstandelijk beperkte zal anders gewerkt worden dan met een licht verstandelijk beperkte. In Almelo zijn over het algemeen meer de licht verstandelijk beperkten, in Losser zijn over het algemeen de meer zwaar verstandelijk beperkten en in Enschede is er een mix qua verstandelijk niveau. Almelo staat ook vooral bekend als waar de hoger niveau cliënten zit en is meer van de integratie. En Losser staat meer bekend als gedragsmoeilijk, die van de zwakzinnigen. Enschede en Losser worden vaak beschreven als een dorp of Centerparc. En daarnaast hebben ze het beeld van Losser als een plek waar alles achter gesloten deuren plaatsvindt.

Verder verschillen de regio's qua cultuur van elkaar. In Almelo heerst een meer vooruitstrevende cultuur. Daar wordt vaak het eerst iets uitgevoerd. In Losser en Enschede heerst meer de instellingscultuur. Daar zijn medewerkers behoudender. Vooral Losser is behoudend. Daar is de zorgcultuur het meest aanwezig. Verder blijkt Losser informeler te zijn in vergelijking met Enschede. In Enschede is het wat strakker en meer gestructureerd. De vroegere geloofssignatuur van de Losserhof en het Bouwhuis blijkt deels het cultuurverschil vorm te hebben gegeven.

Wat daarnaast aan het beeld opvalt, is dat de regio's onderling weinig afstemming hebben en dat ze geen eenheid vormen. Elke regio is nog teveel voor haar eigen hachje bezig. Dit zou door de scheve verhoudingen onderling kunnen komen. Almelo wordt toch meer als het buitenbeentje beschouwd. Daarnaast is er het beeld dat het Bouwhuis zich de macht heeft toegeëigend en heerst er tussen het Bouwhuis en de Losserhof een concurrentiestrijd.

4.1.6. Beeld van het management (de organisatie)

Eerder in dit hoofdstuk werd gezegd dat medewerkers over het algemeen erg tevreden zijn over hun eigen groep cq werkomgeving. Als je medewerkers vraagt naar het beeld dat ze van de organisatie hebben dan zijn ze echter allemaal minder enthousiast. Er heerst daarover veel ontevredenheid op de werkvloer. Die ontevredenheid richt zich dus niet op de groep, maar op de organisatie. Zoals een van de medewerkers ook duidelijk maakte: *“Het is gewoon de organisatie er omheen”* [9,4]. Er is veel ontevredenheid of frustratie op allerlei vlak op de werkvloer aanwezig. Een medewerker zei bijvoorbeeld: *“Ik ben geen PR-man voor DTZC. Daarvoor heb ik teveel frustratie, dat doe ik niet”* [51,8a]. Een clustermanager bevestigde deze frustratie. Ook hij ziet binnen zijn cluster dat er onder de medewerkers veel frustratie

heerst [18,7a]. Ook medewerkers binnen de ondersteunende diensten onderkennen dat er frustratie binnen de organisatie aanwezig is en dan vooral op de werkvloer [33,12a]. En blijkt tevens bij de diensten dat de organisatie eromheen niet altijd als positief werd ervaren [40,8a]. Een medewerker binnen DBZ omschreef het als chaos [54,2].

Een eerste onvrede van heel veel medewerkers van de werkvloer is dat ze hebben aangegeven dat ze het gevoel hebben dat de cliënt niet centraal staat. Een medewerker heeft bijvoorbeeld aangegeven dat ze het wel goed vindt dat er papierwerk is of iets zakelijker gedacht moet worden, maar: *“Het moet wel ten goede komen en niet ten koste gaan van de tijd die je aan de cliënt kunt besteden. En dat gebeurt wel iets meer steeds”* [4,7a]. Een andere medewerker zei dat de organisatie dat wel uitdraagt in flyers en leuzen, maar: *“Of ze dat helemaal waarmaken voor iedereen, dat gevoel heb ik niet nee”* [11,5]. En nog een andere medewerker gaf aan dat ze eigenlijk veel meer wilde betekenen voor haar cliënt, maar dat dat gewoon niet mogelijk is [4,6]. Dat frustreerde haar. Ze vinden dat er meer naar de behoeften van de cliënten moet worden gekeken en dat daar de zorg op moet aansluiten. Medewerkers van de werkvloer hebben soms ook het gevoel dat geld op de eerste plaats komt en de cliënt op de tweede plaats: *“Gewoon echt een zinvolle dagbesteding en euh en zoveel mogelijk uit die deelnemers halen, maar aan de andere kant denk ik van ja uiteindelijk is gewoon toch het geld toch belangrijker”* [8,8a] [...] *“Ik vind dat ze steeds meer op de centen letten. Naar mijn gevoel de cliënt steeds minder centraal stellen”* [13,8a]. Een ander voorbeeld is het volgende: *“Zoals nu zijn we met een cliënt bezig voor een nieuwe wc. [...] Maar het is al een jaar zijn we daar al mee bezig. We willen er zelf wel geld bij doen, maar dan niet het hele bedrag. Dat kan dan weer niet. [...] Der wordt steeds van alles ingehouden”* [22,2]. Dit gaf ook een medewerker van DBZ aan. De cliënt staat niet centraal, omdat ze financieel in zwaar weer zitten [54,5]. Er worden keuzes gemaakt die vaak alleen op basis van geld genomen worden [28,6]. Ze moeten daar nog hard aan werken [64,17]. Ook een andere medewerker gaf aan dat de bedrijfskundige normen, het zakelijke de overhand krijgen. En dat stuit haar tegen haar borst [35,7a]. De bezuinigingen wordt als frustratiepunt genoemd en een van de medewerkers van de werkvloer gaf aan dat de frustratie zich allereerst richt op de clustermanager, omdat dat het eerste gezichtspunt is van de organisatie [36,9a].

Een aantal van de problemen in de organisatie kan dus te wijten zijn aan de mindere financiële toestand. Een medewerker van de werkvloer gaf dit aan en vindt dat het management hierin tekort schiet: *“Ik vind dat we 6 jaar lang stil hebben gestaan hoor. En dat ze alleen maar bezig zijn geweest met het financiële. En na 6 jaar hebben ze dat niet in orde. En dus kun je nog niet verder”* [13,15]. Verder hebben heel veel medewerkers naast het beeld

dat de organisatie financieel zwak is, ook het beeld dat de organisatie heel geldbewust is. Medewerkers krijgen vaak het gevoel dat geld de boventoon voert, dat het altijd maar over geld gaat binnen de organisatie. Dat er overal in bezuinigd moet worden [19,2]. Een van de medewerkers zei het volgende over het management: *“Ik denk wel dat dat hun 1^{ste} prioriteit is: om het geld binnen te halen en weer op de lijn van 0 te komen. Dat ze niet weer in het rood komen. Als je de nieuwsbladen bekijkt daar hebben ze het over”* [27,8a]. En een ander zei bijvoorbeeld: *“Ik heb soms het gevoel dat DTZC iedereen maar opneemt om de boel maar vol te krijgen. Luister eens, wij wilden bij de nieuwbouw een fonteintje op de wc: daar was geen geld voor. Je moet op alles letten”* [2,6]. Ook door heel veel medewerkers van de ondersteunende diensten wordt de organisatie financieel zwak en erg geldbewust gevonden. Op de vraag wat medewerkers van ondersteunende diensten een beperkend aspect vonden binnen de organisatie, werd vaak als eerste de financiële situatie aangemerkt [bv. 63,2]. De focus ligt toch wel erg op bezuinigen en dan zie je dat leidinggevenden de neiging hebben om goedkope mensen aan te nemen [34,5].

Verder werd bij sommige medewerkers van de werkvloer het beeld van de organisatie als ouderwets en stilstaand omschreven. Een aantal medewerkers van de werkvloer heeft aangegeven dat deze stilstand van de organisatie waarschijnlijk komt door de financieel zwakke staat van de organisatie. Een medewerker zit bijvoorbeeld met heel ouderwetse middelen te werken wat volgens haar echt niet meer kan. Ze zit al meer dan een jaar te wachten iets nieuws. Iemand omschreef het ook als: *“Ik zie niks anders dan 20 jaar of 30 jaar er ook was. We modderen af en toe voort”* [62,15]. Ze vinden dat er weinig vooruitgang in zit en ze zeggen dat dit wel eens inherent aan de zorgcultuur kan zijn. Een aantal heeft echter ook aangegeven dat er wel vooruitgang in de organisatie zit. Dit waren hoofdzakelijk teamcoördinatoren. Misschien kwam dat beeld door het feit dat zij wat dichterbij de opkomende veranderingen zitten. En dat de medewerkers die alleen met de directe werkvloer te maken hebben er minder van meekrijgen. Ook een aantal medewerkers binnen de ondersteunende diensten is het erover eens dat de organisatie stilstaat. Een van de medewerkers van P&O gaf bijvoorbeeld aan dat de organisatie helemaal geen research en development heeft en dus worden er volgens hem alleen maar keuzes gemaakt voor de uitvoering [39,7b].

Daarnaast gaven veel medewerkers van de werkvloer aan de organisatie erg log te vinden. Een voorbeeld daarvan is het volgende: *“En nu is het zo: je moet daar naartoe bellen, en dan moet je daar naartoe bellen. En dan word je weer terugverwezen. Het is allemaal wat omslachtig”* [4,7a]. Voordat je iets voor elkaar krijgt, ben je zo een lange tijd verder: *“Als ik*

iets voor elkaar wil krijgen dan moet ik via heel veel weggetjes wat regelen om wat voor elkaar te krijgen” [13,7a]. Alles moet over 10 schijven, zoals een medewerker aangaf [14,7a]. Een van de geïnterviewden heeft ook het volgende gezegd: “Ik weet toevallig wel waar ik allemaal moet wezen, maar dat weet de helft ook niet” [65,12b]. Het komt dus voor dat medewerkers niet weten bij wie ze moeten aankloppen om dingen voor elkaar te krijgen. Ook veel medewerkers binnen de ondersteunende diensten vinden dat de organisatie log is [bv. 37,2].

Voor de medewerkers van de werkvloer oogt de organisatie dan als onoverzichtelijk en zeer groot [bv 14,12a]. Ze missen openheid in de organisatie. Deze openheid is op de groep wel aanwezig en geldt niet voor de organisatie [1,16a]. Ze krijgen gewoon heel weinig mee: *“Soms euh worden wij verstoken van informatie ofzo. Tenminste heel veel dingen krijg je gewoon niet mee” [8,6].* Ook bijvoorbeeld over de financiële situatie wordt niet gecommuniceerd hoe de organisatie er daar in voor staat [36,17]. De medewerker van de werkvloer krijgt het gevoel dat ze een van de velen zijn. Ze voelen zich vaak een nummertje. Dit hebben verscheidende medewerkers aangegeven. Een medewerker heeft bijvoorbeeld gezegd: *“Het wordt steeds meer een fabriek. En ben jij een nummer” [2,4].* Een andere medewerker zei bijvoorbeeld ook: *“Ja, ik vind het van de bewoner al. Een bewoner is iets wat op een schrift staat en euh dat is geen mens” [38,4].* De organisatie voelt wat dat betreft voor de medewerker als onpersoonlijk aan. Ook een medewerker van P&O bevestigde dit. Vooral vanuit een clustermanager en het management gezien, kan zij zich voorstellen dat medewerkers een nummertje zijn [33,12b]. Daarnaast gaven medewerkers van de ondersteunende dienst DBZ aan de organisatie ook groot te vinden [bv. 63,12a]. Wat dat betreft past het beeld van de medewerker van de werkvloer erg in die van de dienst DBZ. Ook vindt een aantal medewerkers binnen de ondersteunende diensten dat de organisatie openheid mist. De organisatie is nog niet transparant [31,8b]. Een medewerker gaf bijvoorbeeld aan dat zij het vaak meemaakte dat er bij overleg vooral jaknikkers waren. En dat pas na het overleg, achter de rug om, medewerkers met elkaar in discussie gaan [33,16b]. Een andere medewerker vindt dat er binnen haar dienst FB duidelijke rangen en standen te kenmerken zijn [37,7b].

Naast dat de medewerkers van de werkvloer het overzicht missen, vinden ze de lijnen veel te lang en zijn er erg veel regeltjes. Vaak werd het beschreven als een bureaucratische organisatie: *“Ook veel bureaucratie. Dat vind ik dan ook wel weer nadelig. Overal handtekeningetjes onder. Dat ik me af en toe wel eens afvraag: ja, zijn we nog wel zorg aan het leveren inderdaad” [45,6].* Dit beeld is ook bij de ondersteunende diensten te vinden. Zij

vinden ook dat de lijntjes veel te lang zijn. Een medewerker omschreef de lijnen als ‘ontiegelijk Twents’. Daarnaast vindt een aantal dat de organisatie ook erg bureaucratisch is. Uit het volgende voorbeeld komt dat goed naar voren: *“Onze achilleshiel is bureaucratie. Met andere woorden, we moeten uitkijken dat we niet teveel procedures, regeltjes en weet ik veel wat voor een ellende bedenken waarmee we de organisatie bestoken. Met HKZ zetten we daar wel mee een beetje een trend in: dat je de zaakjes qua procedures, werkwijzen, protocol en weet ik veel wat allemaal op orde moet hebben. Nou das bureaucratie”* [26,9a]. En die bureaucratie dat doodt, zoals een medewerker van DBZ aangaf [58,8a].

Waarschijnlijk komt de onvrede ook deels doordat er veel onbegrip is in de organisatie. Onbegrip over waarom er dingen plaatsvinden. Een van de medewerkers van de werkvloer vond het bijvoorbeeld onbegrijpelijk dat terwijl hun groep op financieel gebied goed draait, zij mee moeten doen in de bezuinigingen [13,4]. Eén andere medewerker vond het onbegrijpelijk dat de organisatie geen medewerking verleent om mogelijkheden en gelegenheid te geven om een bepaald product van De Twentse Zorgcentra uit te dragen [11,12a]. Ook is er een aantal medewerkers dat het onbegrijpelijk vindt dat wonen en dagbesteding de klappen moeten opvangen, terwijl je ook diensten hebt als DBZ en P&O. Een van deze medewerkers zei er tevens bij dat: *“Als ik het telefoonboekje opensla, daar staat dan die hele organisatie in, en dan ga ik gewoon al die functies na en dan denk ik: ‘Is dat nou allemaal nodig?’ ”* [14,2]. Ook door meerdere medewerkers binnen ondersteunende diensten werd opgemerkt dat er op veel vlakken onbegrip bestaat. Een medewerker van de DBZ bijvoorbeeld had het idee dat de financiële administratie totaal niet snapt waar zij mee bezig is [64,6]. Ook over de budgetverdeling bestaat volgens een medewerker van P&O onbegrip: *“Je ziet ook een stuk onvrede bij de clustermanagers van hoe kan het dat de dienst wonen en dagbesteding, die meer proces, dit bedrag aan geld heeft en dat bijvoorbeeld een FIA, FB een P&O een ander bedrag hebben. Dat die geld overhouden?”* [34,5]. Ook gaf een andere medewerker van P&O aan dat er vaak onbegrip is tussen clustermanagers en de groepen. Dat er in die communicatie het één en het ander verkeerd gaat [35,8a]. Het komt bijvoorbeeld voor dat medewerkers van de werkvloer naast de naam van de directeur ook de naam van hun eigen clustermanager niet kennen.

Wat je op dit moment ziet, is dat er veel medewerkers van de werkvloer zijn die aangeven geen vertrouwen te hebben in de organisatie. Een medewerker zei bijvoorbeeld: *“Ik heb me heel druk om gemaakt, maar ze doen er toch niks meer mee”* [9,12a]. Ze hebben het gevoel dat er geheimzinnig wordt gedaan [16,8b], dat er verstoppertje wordt gespeeld [25,8b]. Er wordt nu vaak gezegd over het management van: we kiek’n wat wordt (KWW), zoals ook

uit dit voorbeeld naar voren komt: *“Als ik hier kijk en naar mijzelf dan zijn we best wel een beetje sceptisch van noh we zien het wel [7,18]. Dit werd ook bevestigd door een clustermanager: “Iedereen wil ook nog wel en is ook nog wel te motiveren, maar allemaal toch wel een beetje argwanend. Dat zit er wel in. ‘Kiek’n wat wordt’, is de cultuur hier heel erg” [18,7a]. Ook verscheidende medewerkers binnen de ondersteunende diensten bevestigden dit. Een stuk wantrouwen is er wel en KWW heerst hier heel duidelijk [34,4 en 12a].*

Ook over het toekomstige beleid zijn medewerkers van de werkvloer argwanend. Een medewerker zei hierover: *“Wat zullen ze nu weer verzinnen” [19,12b]. Het is erg veranderlijk en vaak hak op de tak in de ogen van de medewerker. Een voorbeeld hiervan is het volgende: “Eerst pushen ze je een beetje naar zelfstandigheid en daarnaar word je daar een beetje mee de kop ingedrukt” [...] Nou het is iedere keer weer nieuw beleid, dat beleid, dat beleid, dat beleid” [11,4 en 12b]. Een andere zei bijvoorbeeld: “De hoge pieten die elke keer weer wat anders zitten te bedenken. Ik denk dat heel veel mensen dat wel hebben”. Ook een aantal medewerkers binnen de ondersteunende diensten beamen dat de organisatie erg veranderlijk is [58,7b]. Een medewerker van FB gaf aan dat het in de zorg niet als één rechte lijn gaat: “We gaan die kant op en we gaan eens die kant op” [28,4].*

Er zijn dus vaak dingen in gang gezet, die op een gegeven moment doodbloeden [9,8b]. Een voorbeeld is het project ‘Het Groene Gras’ wat in de la is beland [62,14]. De implementatie is hierbij niet altijd goed. Een voorbeeld is de invoering van de HKZ wat snel moest gebeuren. Dit hebben meerdere medewerkers van de werkvloer aangegeven. Een medewerker zei het volgende daarover: *“Dat moet ook wel, maar het moet allemaal in 1 keer snel, snel. Zoals ook met die Popplannen destijds. [...] Moest iedereen een Pop, moest in ieder geval een handtekening hebben voor de wettelijk vertegenwoordigers, want anders kregen ze dat keurmerk niet en geld en ik weet het allemaal niet. Op een gegeven moment krijg je dat gewoon niet af” [4,12b]. Of projecten zijn ondoordacht doorgevoerd, zoals één van de medewerkers van de dienst P&O aangaf. Ook meerdere medewerkers van de ondersteunende diensten bevestigden dat er binnen de organisatie beter geïmplementeerd kan worden, bijvoorbeeld bij de implementatie van de gedragscode [34,17]. Een andere medewerker binnen de ondersteunende diensten zei het als volgt: “Volgens mij is één van de grootste manco’s aan onze organisatie van de afgelopen acht jaar of zo, dat wij euh beleid niet goed geïmplementeerd hebben naar de werkvloer. Je moet echt goed beleid hebben op communicatie en implementatie van beleid” [58,2]. Waarschijnlijk is er door de vele*

veranderingen veel scepsis ontstaan op de werkvloer. Dit gaf namelijk een aantal medewerkers van de werkvloer aan.

Medewerkers van de werkvloer hebben het beeld dat de organisatie nog zoekende is. Er bestaat volgens de medewerker nog geen profiel, dat de organisatie weet van: dit willen we zijn en daar gaan we naartoe. Dat de organisatie geen profiel heeft en dus nog zoekende is, werd ook door veel medewerkers binnen alle ondersteunende diensten onderschreven. Er zit geen lijn in [33,15]. Het is niet eenduidig [32,8a] en ze missen visie [63,12a]. Een andere medewerker van DBZ zei dat de concurrentie in het MT opgelost dient te worden. Iedereen wil volgens deze medewerker zijn eigen kleur eraan geven.

Een gezamenlijk doel ontbreekt binnen de organisatie. Een aantal medewerkers van de werkvloer vindt dat de organisatie niet doelgericht is. Het is niet zo dat ze weten waar de organisatie over vijf jaar bijvoorbeeld staat. Een van de medewerkers weet dit aan de eerder genoemde bezuinigingen: *“Dat heeft waarschijnlijk met bezuinigingen te maken van jah je kunt wel doel stellen, maar als je nu al weet dat je niet verder kunt dan..Waarom zou je dan een doel stellen?”* [13,4]. Het opvallende is dat de medewerkers van de werkvloer die de organisatie niet doelgericht vonden allemaal in een dagbesteding aan het werk waren. Ook vindt een medewerker van de dienst P&O dat de organisatie niet doelgericht is. Er wordt niet methodisch gewerkt. Het mag van hem wel wat planmatiger, dat je je afvraagt: wat is het doel en hoe komt ik daar? [33,7a]. Dit beeld zie je ook bij een andere P&O-medewerker terug. Deze medewerker gaf aan dat er te weinig op resultaat gewerkt wordt [26,8b]. Er gebeurt heel veel ad hoc volgens een andere medewerker van P&O [34,8a]. Een medewerker van FB gaf aan dat hij eigenlijk zoveel kan inkopen als hijzelf wil. Er is geen controle op. Hij mist daarin de cijfers. Hij heeft bijvoorbeeld geen idee hoeveel hij heeft uitgegeven in bijvoorbeeld 2007 [23,2].

Door deze onduidelijkheden zie je dat de medewerkers van de werkvloer ook een beeld hebben dat de organisatie nogal onzeker oogt. Ze vinden bijvoorbeeld dat de organisatie bang is om keuzes te maken [14,13b]. Een medewerker van de werkvloer merkte op dat waarschijnlijk dit de reden is dat medewerkers zelf ook onzeker zijn [65,17]. Ook binnen de ondersteunende diensten wordt aangegeven dat de organisatie nogal onzeker is. Een medewerker binnen P&O zei bijvoorbeeld: *“Wat je merkt, is dat mensen niet heel veel meer durven. Ik krijg bij P&O wel eens telefoontjes van medewerkers: Wil je mij advies geven, want ik moet een gesprek met mijn leidinggevende, wat kan ik wel en niet zeggen?”* [33,12b]. Een andere medewerker van P&O gaf aan dat medewerkers bang zijn om afgerekend te worden als zij aangeven wat zij op hun hart hebben [33,12b]. Ook binnen de dienst FB werd

aangegeven dat er onzekerheid, angst heerst over wat er gaat gebeuren in de komende tijd [23,12a].

Zoals al in de eerste paragraaf van dit hoofdstuk naar voren kwam, blijken medewerkers van de werkvloer echter erg liefelijk te zijn. Ze zullen niet snel stappen ondernemen om de frustraties en onvrede kenbaar te maken. Twee medewerkers hebben echter gezegd dat ze het gevoel hebben dat het management hier misbruik van maakt. De ene medewerker zei: *“Ik denk dat de mensen van de hogere hand dat ook wel weten en daar maken ze misbruik van”* [38,12a] en de ander: *“In principe kunnen wij niks, we draaien toch wel door. Daar wordt lekker misbruik van gemaakt. Zo ervaar ik dat soms* [51,8a].

Verder gaf een aantal medewerkers van de werkvloer aan dat er doorgroei mogelijk is binnen de organisatie. De potentie tot zelfontplooiing of om hogerop te komen, is dus aanwezig. Deze ontwikkeling ligt echter wel vaak bij jezelf, zoals één van de medewerkers zei: *“De mogelijkheden zijn er absoluut, maar het ligt wel heel erg bij jezelf of je zelf ook wilt ontwikkelen”* [60,2]. Het volgen van cursussen behoort tot de mogelijkheden. Deze zijn echter vrijblijvend en voor sommigen niet echt interessant, zoals uit het volgende voorbeeld: *“Maar goed, dat zijn van die cursussen waar je denkt van: ‘Jah. Niet echt interessant.’ Ik denk dat het nu twee jaar geleden is dat ik me laatste cursus heb gedaan”* [19,2]. Twee medewerkers van de diensten P&O en DBZ voegden hieraan toe dat zij het beeld hebben dat binnen de organisatie niet iedereen even bekwaam is voor de functie die ze bekleden [39,6]. Dat de organisatie mensen te makkelijk op bepaalde functie plaatst, terwijl die medewerker er misschien niet eens capabel genoeg voor is. Er wordt daar niet grondig naar gekeken [54,7a]. De organisatie is daarin dus ook vrijblijvend.

De organisatie zit nu in een opbouwende fase, zoals een aantal medewerkers van de werkvloer heeft gezegd. De problemen die er nu spelen proberen ze inzichtelijk te krijgen: *“Ik denk dat ze momenteel dus met iets bezig zijn en zich eerst op de goede weg willen begeven. En dat ze dan eigenlijk met dingen verder gaan, met dingen die dus ook eigenlijk wel nodig zijn”* [9,8a]. Ze moeten de boel eerst op een rijtje hebben [19,8b] voordat ze verder kunnen. Sommigen hebben wel de fiducia dat op een gegeven moment naar iets toegewerkt wordt: *“Ik denk dat nu binnen 2 jaar wel gaat gebeuren”* [21,13a]. Dit komt zeer waarschijnlijk door de aanstelling van de nieuwe directeur. Naast dat het opvalt dat eigenlijk iedereen toch wel naar de directeur kijkt, is het erg opvallend te noemen hoeveel invloed hij heeft in de kentering die gaande is. Bij veel medewerkers van de werkvloer valt op dat er weer hoop komt in de organisatie. Dat het de goede kant nu weer opgaat, dat er weer vertrouwen komt [bv. 19,12b]. Een medewerker zei bijvoorbeeld ook: *“Hij is wel bepalend. Hij laat zich zien en ik voel de*

warmte weer terugkomen” [24,12a]. Hij wordt heel erg gewaardeerd. Hij legt contacten met de omgeving [13,13b], hij weet wat er speelt [13,6] en hij luistert [65,7a]. Een clustermanager gaf aan dat sinds dat de nieuwe directeur er is het beter gaat. Hij is namelijk helderder en daadkrachtiger [15,2]. Een andere clustermanager gaf het volgende aan: *“Het wordt steeds helderder. Ook hoe de financiële middelen in elkaar zitten. Het wordt steeds ondernemender”* [44,9a]. Bij de medewerkers van de ondersteunende diensten krijg je hetzelfde beeld. Zij zien in dat er een ommekeer in de organisatie komt [41,12a]. Een medewerker binnen de ondersteunende dienst DBZ gaf bijvoorbeeld aan: *“Een organisatie die probeert op te klimmen uit een dal, noh opklimmend, organisatie die vecht om in de markt te blijven, denk ik”* [35,12a]. Een andere medewerker zei dat er weer orde in de chaos is en dat er meer richting komt [32,12a]. We hebben weer hoop en nou kunnen we weer bouwen, gaf een medewerker aan [40,4]. Je ziet nu langzamerhand de focus op de toekomst weer ontstaan [26,8a]. Een medewerker van de FIA bijvoorbeeld zei dat de organisatie toch wel professioneler wil gaan worden [32,7a]. Het blijkt bij de medewerker van de ondersteunende dienst dat de directeur hier mede een groot aandeel in heeft. Er zit een stijgende lijn in [33,13a], het wordt meer resultaatgericht [31,8b], de regio’s opereren meer met mekaar [34,4], de bedrijfsnormen krijgen niet meer de overhand [35,7a] en er komt meer een profilering [54,13a].

Als nu naar het beeld, dat de medewerker van de werkvloer en de ondersteunende dienst van de organisatie hebben, gekeken wordt, dan levert dat een niet al te positief beeld op. Medewerkers zijn zeer tevreden over hun eigen groep, maar niet over de organisatie. In de ogen van de medewerker is de organisatie onoverzichtelijk en erg log. Ze hebben het gevoel dat de organisatie nog zoekende is en geen profiel heeft. Er is geen gezamenlijk doel waar naartoe gewerkt wordt. De samenhang ontbreekt. Mede hierdoor oogt de organisatie onzeker en is er veel onbegrip. Medewerkers missen transparantie en openheid. De organisatie oogt zeer veranderlijk. Er zal meer duidelijkheid moeten komen. De ene keer gaat de organisatie die kant op en de andere keer die kant op. Volgens medewerkers van de ondersteunende diensten is het nog veel te ad hoc en wordt er te weinig op resultaat gewerkt. En als je wat wilt veranderen dan gaat dat volgens de medewerker zeer moeizaam. Er moet over veel te veel schijven gecommuniceerd worden.

Daarnaast heeft de medewerker het beeld dat de organisatie erg bureaucratisch is en voor de medewerker van de werkvloer voelt zij hierdoor veel te onpersoonlijk aan. Er zijn

veel regeltjes en de lijnen zijn erg lang. Veel medewerkers van de werkvloer hebben het gevoel dat ze een ‘nummertje’ zijn.

Verder hebben de medewerkers het beeld dat de organisatie financieel zwak is en zeer geldbewust. Er wordt veel bezuinigd en geld voert de boventoon. Medewerkers van de werkvloer hebben vaak het gevoel dat geld op de eerste plaats komt en de cliënt op de tweede plaats. De cliënt staat in hun ogen vaak niet centraal. Mede door het geldgebrek wordt door de medewerker de organisatie als stilstaand en ouderwets omschreven. Medewerkers hebben wel het beeld dat ze binnen de organisatie hogerop kunnen komen en zichzelf kunnen ontplooiën, maar het cursusaanbod is hiervoor te matig. Medewerkers van de ondersteunende diensten hebben het beeld dat de organisatie hierbij te vrijblijvend is. Medewerkers worden niet voldoende aangespoord om zich te ontwikkelen en er worden te gemakkelijk medewerkers op bepaalde functies geplaatst, terwijl ze daar niet bekwaam genoeg voor zijn. De organisatie is volgens de medewerker van de ondersteunende dienst nog te weinig ontwikkelingsgericht.

Op dit moment is er door de onduidelijkheden weinig vertrouwen en heerst er een sfeer van we kijken wel wat het wordt (KWW). Er is veel scepsis ontstaan. Deze scepsis wordt op dit moment echter deels door de intrede van de nieuwe directeur weggenomen. Het blijkt dat hij weer lijn in de organisatie brengt. Hoewel het beeld op dit moment niet al te positief is, is er wel hoop dat het in de toekomst beter zal gaan.

4.1.7. Beeld van de omgeving en de buitenkant van de organisatie

De medewerkers hebben een beeld van de omgeving van de organisatie. Dit beeld van de omgeving kan van invloed zijn op de organisatie. Daarnaast hebben medewerkers ook een beeld van de buitenkant van de organisatie; een beeld van hoe zij denken dat de buitenstaanders de organisatie zien. Binnen deze paragraaf zal dan ook de uitstraling van de organisatie behandeld worden. Ook zal de kwaliteit van de organisatie vergeleken met andere organisaties aan bod komen en zal er worden afgesloten met enkele overige aspecten.

4.1.7.1. De uitstraling van de organisatie

Wat allereerst opvalt aan het beeld dat medewerkers van de werkvloer van de uitstraling van de organisatie hebben, is dat sommigen zeiden dat de organisatie helemaal geen uitstraling heeft, dat de organisatie niets uitstraalt. [bv 20,12a]. Een medewerker van P&O verwoordde de uitstraling van de organisatie als kleurloos [26,12a].

De organisatie is dus wat dat betreft niet naar buiten gericht. Dit hebben veel medewerkers van de werkvloer ook aangegeven. Medewerkers hebben niet echt een beeld van

waar de organisatie in de omgeving om bekend wil staan. De organisatie is nog erg naar binnen gekeerd [7,12a]: *“Der komt niet eens een keer in de krant te staan De Twentse Zorgcentra dit, dit en dit. Dat blijft heel veel binnenkamers”* [20,13a]. De organisatie heeft nog niet echt een profilering [12,8b]. Het niet naar buiten richten van de organisatie komt ook tot uitdrukking in het feit dat de organisatie nog te weinig verbinding zoekt met de omgeving: *“Wat je wel ziet tegenwoordig, is dat je meer mensen krijgt met een psychiatrische afkomst hebben, zeg maar. Wij hebben wel eens gezegd dat we daarover meer willen weten. We zouden wel graag eens in gesprek willen met psychiaters”* [13,2]. Ook in het volgende voorbeeld komt dat tot uitdrukking: *“Zoals bij ons op de groep ook. Wij zijn op zoek naar nieuw personeel, maar daar zie je niks van terug. Ik heb nog nooit een vacature zien staan voor bij De Twentse Zorgcentra”* [47,13a]. Ook clustermanagers zijn het hiermee eens en dit werd ook door de ondersteunende diensten beaamd. Ook die medewerkers vinden de organisatie niet naar buiten gericht en dat het weinig in verbinding met de buitenwereld staat. Een medewerker heeft bijvoorbeeld aangegeven dat de organisatie al jaren niet meedoet wanneer er open dagen worden gehouden in de zorg [26,13b]. De organisatie timmert niet aan de weg [63,13a]. Het is een gesloten geheel [35,6], een intern gerichte organisatie [39,5].

Waarschijnlijk doordat de organisatie niet naar buiten is gericht, is de organisatie ook niet bekend in haar omgeving. Dit werd namelijk door veel medewerkers van de werkvloer gezegd. De naam De Twentse Zorgcentra zegt weinig mensen wat [bv. 6,14]. En als ze al de naam kennen, weten ze vaak niet wat de organisatie precies doet [bv. 20,13a]. De medewerkers gaven echter aan dat ze de namen van de locaties vaak wel kennen en dan vooral de namen het Bouwhuis en de Losserhof [bv. 45,8b en 42,13a]. Maar er zijn ook locaties die totaal niet bekend zijn in de nabije omgeving, zoals bijvoorbeeld een vestiging in Nijverdal. Een medewerker zei daarover: *“Maar zoals hier hangt ook geen vlag van de TZC. Niemand weet dat”* [1,9b]. Dat de organisatie niet bekend is, werd door een fors aantal medewerkers binnen de ondersteunende diensten bevestigd. Ook bij hen komt naar voren dat de namen het Bouwhuis en de Losserhof wel bekend zijn, maar niet de naam De Twentse Zorgcentra. Die namen zijn namelijk begrippen hier in de omgeving [32,6]. Zij zijn wel bekend, maar verder dan dat de omgeving weet dat het verstandelijk gehandicapten betreft, komt zij niet [23,13a]. Wat er dus precies gebeurt, weten ze niet. Een medewerker gaf aan dat de omgeving denkt dat de Losserhof een plek is waar allemaal bejaarden wonen, ergens daar weggestopt in het bos [33,13a]. Dat er daar gewoon een dorpsleven afspeelt dat weet men niet [35,6]. Ook vindt een aantal medewerkers de naam De Twentse Zorgcentra niet goed. Ze

waren er niet echt over te spreken [bv. 31,13a]. Een ander omschreef het als het trekken aan een dood paard [39,13a].

Naast dat de organisatie niet naar buiten gericht is gericht, heeft een aantal medewerkers van de werkvloer ook het beeld dat de organisatie niet erg toegankelijk oogt: *“Ouders weten ook niet bij wie ze terecht moeten. Ouders moeten het ook vaak uit de krant halen”* [22,13b]. Dit voorbeeld geeft ook aan dat ouders wel eens negatief kunnen zijn over de organisatie. Dit blijkt volgens een aantal medewerkers zo te zijn. Er is een voorbeeld waar een ouder omtrent haar zoon over een bepaalde zaak naar duidelijkheid vroeg en volgens de begeleider werd dit niet echt goed afgehandeld: *“[...] Der werd gewoon glashard gezegd: nee, is onmogelijk punt, einde discussie. Nee, der wordt heel even uitgelegd, maar der was gewoon verder, alle deuren waren dicht. [...] En die zoon woont inmiddels niet meer op de instelling”* [51,13a]. Vaak hebben ouders het idee dat de cliënt niet centraal staat, zoals een medewerker aangaf [60,13a]. Hoewel er een medewerker van DBZ aangaf dat de organisatie erg gesloten was, gaf een medewerker van de dienst FIA aan dat de organisatie wel toegankelijk is [61,12a].

Een aantal medewerkers van de werkvloer heeft naast het beeld dat de buitenwereld niet altijd het gevoel heeft dat de cliënt centraal staat binnen De Twentse Zorgcentra ook het beeld dat de organisatie ouderwets oogt: *“Ik denk dat concurrerende instanties een negatief beeld hebben. Dat heb ik zelf ook altijd gehoord. Dat ze helemaal niet cliëntgericht werken hier en dat ze heel ouderwets zijn, weinig vernieuwend. Ook medewerkers van andere instanties hebben dat gevoel”* [21,13a]. Een clustermanager verwoordde de organisatie als een organisatie die een conservatieve uitstraling heeft [15,13a]. Een tweetal medewerkers van de ondersteunende diensten gaf hetzelfde aan. Een medewerker zei dat mensen in de omgeving het beeld zullen hebben dat de organisatie oubollig oogt.

Niet alleen door dit gegeven, maar ook door andere aspecten, hebben veel medewerkers van de werkvloer gezegd dat De Twentse Zorgcentra een niet al te goed imago heeft. De organisatie staat er namelijk niet al te rooskleurig voor [4,13a]. Alles wat er in de media is geweest, was vrij negatief [20,13a]. Vaak wordt er een beeld geschetst van een organisatie die te kampen heeft met financiële problemen, met bezuinigingen [45,6]. Een medewerker heeft ook aangegeven dat dit beeld alleen maar verslechtert [9,13a]. Clustermanagers bevestigen dit beeld. Ook zij gaven aan dat de organisatie een niet al te rooskleurig imago heeft. Ook door medewerkers binnen de ondersteunende diensten werd dat bevestigd. De organisatie staat toch vooral bekend vanwege het feit dat zij bijna failliet is gegaan [5,6], de reorganisatie van twee jaar geleden [32,12a] of de bezuinigingen die

plaatsvinden [58,6]. Er werd ook gezegd dat de organisatie alleen in de krant staat als er iets fout gaat [61,13a]. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de omgeving de organisatie als een instabiel geheel waarneemt, zoals een medewerker aangaf [5,12a]. Verder werd aangegeven dat de ondersteunende dienst FB erg autoritair naar zijn leveranciers oogde. Een medewerker gaf aan dat zij niet weet of er nog veel leveranciers voor hen willen werken [41,13b].

Wat dat betreft loopt De Twentse Zorgcentra volgens veel medewerkers van de werkvloer qua uitstraling en bekendheid achter op concurrerende organisaties. Vaak werd dan Aveleijn en Van der Bent genoemd. Aveleijn is bekender [11,13b], heeft een betere PR [16,12b] en is vooruitstrevender [46,9b]. *“Die kan zelfs negatieve dingen, ja wat hun cliënt overkomt, kunnen ze nog in een positief jasje steken”* [56,6], zei ook één van de medewerkers. Van der Bent is beter voor haar personeel [22,14], stimuleert om cursussen te geven [27,2] en profileert zich beter dan De Twentse Zorgcentra [6,13a]. Een aantal medewerkers heeft daarom ook het beeld dat concurrenten aan de weg timmeren. Aveleijn werd daarin toch wel het vaakst genoemd [bv. 13,14]. De geïnterviewde clustermanagers vinden ook dat De Twentse Zorgcentra achterblijft op concurrerende organisaties. Ook binnen de ondersteunende diensten zie je hetzelfde beeld terug. Aveleijn wordt daar ook vaak als vergelijkende organisatie genoemd en daar blijft de organisatie in achter. Aveleijn profileert zich beter [23,14], presenteert zich meer [37,14], is actiever [63,14] en durft wel te investeren [64,14]. Zij timmeren veel meer aan de weg [61,14].

Als nu naar het beeld, dat de medewerker van de werkvloer en de ondersteunende dienst van de uitstraling van de organisatie hebben, gekeken wordt, dan zien zij een organisatie voor zich die eigenlijk geen uitstraling heeft. De organisatie is nog niet naar buiten gericht. Het is een naar binnen gekeerde organisatie die nog geen profilering heeft en weinig in verbinding met de buitenwereld staat. Zij wordt als niet toegankelijk en onbekend in de omgeving omschreven.

De uitstraling die de organisatie wel heeft, is volgens de medewerker niet onverdeeld positief. De organisatie heeft een nogal negatief imago en wordt vaak als ouderwets omschreven. Volgens de medewerker is het aantal keren dat de organisatie in de media kwam vrij negatief geweest. De organisatie wordt vooral geassocieerd met bezuinigingen en financiële problemen.

Volgens de medewerker blijft de organisatie achter bij concurrerende organisatie. Vooral Aveleijn schijnt het volgens de medewerker beter te doen. Zij profileren zich wel en timmeren harder aan de weg.

4.1.7.2. Kwaliteit

Hoewel in het vorige stukje duidelijk werd dat medewerkers van de werkvloer vinden dat de organisatie een negatief imago heeft, wil dat nog niet zeggen dat ze vinden dat de organisatie kwalitatief minder is. De organisatie is minstens gelijkwaardig [bv 4,14] of vaak nog beter. Eén medewerker zei bijvoorbeeld: *“Wij doen ook heel veel goede dingen, maar daar treden wij helemaal niet mee naar buiten heen. Dat houden wij allemaal binnen de muur”* [14,8b]. Vervolgens zei die medewerker dat de organisatie kwalitatief helemaal niet onderdoet in vergelijking met andere organisaties, maar in principe beter is: *“We hebben heel veel specifiek geschoold personeel in huis, dat is echt zo. En ik denk dat wij een grote groep mensen in huis hebben waar andere organisaties nog wat van kunnen leren”*. Dat de organisatie in principe kwalitatief beter is, werd door meerdere medewerkers beaamd. Ook een tweetal clustermanagers gaf dit aan. Een clustermanager gaf bijvoorbeeld aan dat de organisatie bekend staat als een kwalitatief goede zorgleverende organisatie [18,5]. Ook binnen de ondersteunende diensten vinden ze dat de organisatie zorginhoudelijk minstens gelijkwaardig, soms ook beter dan andere concurrerende organisaties is [bv. 34,14]. Daarnaast gaven ook drie medewerkers te kennen dat zij de organisatie een goede werkgever vinden. De organisatie heeft wel oog voor de persoonlijke behoeften van het personeel, zei een medewerker bijvoorbeeld [5,7a].

Verder zijn er echter ook drie medewerkers die aangaven dat binnen De Twentse Zorgcentra minder mogelijk is in vergelijking met andere organisaties. Er is gewoonweg minder geld te besteden waardoor de kwaliteit omlaag zou kunnen gaan: *“Ik zou zeggen van: ga voor een kleinere stichting werken zoals J.P. van der Bent. Daar is gewoon veel meer geld, dus kun je er veel meer kanten op in je begeleiding. [...] Die gaan naar de bioscoop met de bewoners, die gaan zwemmen. Die gaan leuke dingen doen. Die bewoners die vragen dat en zij doen het”* [6,6]. Een medewerker van de dienst P&O gaf aan dat de concurrenten een beeld hebben dat er op die grote instellingsterreinen weinig tot niks mogelijk is [34,14].

Kortom, de organisatie hoeft in principe voor de concurrerende organisatie niet onder te doen. Volgens de medewerker doet de Twentse Zorgcentra het kwalitatief beter. Dit zouden ze moeten tonen. In de vorige paragraaf bleek dit nog onvoldoende plaats te vinden. Hiervoor dient de organisatie echter wel geld beschikbaar te hebben.

4.1.7.3. Overige kenmerken van het beeld van de omgeving

Wat allereerst opvalt, is de invloed die de overheid op de organisatie heeft. Een aantal medewerkers van de werkvloer heeft het beeld dat de overheid één van de veroorzakers is van de problemen die binnen de organisatie spelen. Volgens een aantal medewerkers zijn de bezuinigingen binnen de organisatie deels te verklaren doordat de overheid veel op de zorg bezuinigt [1,4]. En ook de bureaucratie binnen de organisatie komt door alle wet- en regelgeving van de overheid [4,12b]. Daarnaast concurreren, volgens een medewerker, organisaties met elkaar, omdat de overheid daarop aanstuurt [12,13a]. Ze zijn wat dat betreft erg afhankelijk van de overheid [51,16a]. Bij een aantal medewerkers van de ondersteunende diensten zie je dit beeld ook terug. Een medewerker van de dienst P&O gaf aan omdat de organisatie met publieksgeld werkt dit een voorziening van bijstandsniveau oplevert. Bijstandsniveau is het laagste niveau dat je je maar kunt voorstellen en daar moet alles van gebeuren [26,2]. Verder gaf deze medewerker aan dat de organisatie afhankelijk is van dikke boeken met allemaal regels, bepalingen en normen waaraan de organisatie moet voldoen. Ook andere medewerkers binnen de ondersteunende diensten zien de invloed van de overheid terug in de organisatie.

Een ander aspect dat voor problemen binnen de organisatie zorgt, is de invloed van de huidige maatschappij. Een aantal medewerkers van de werkvloer had aangegeven dat de huidige tijd waarin we leven ervoor zorgt dat er problemen ontstaan. Een medewerker zei bijvoorbeeld: *“Ik denk ook niet dat het specifiek aan deze organisatie ligt. Ik denk dat het gewoon te maken heeft met de tijd waar we in leven”* [25,7a]. Een medewerker beschreef die huidige maatschappij als volgt: *“Ik denk dat heel veel mensen gewoon, dat het allemaal meer zo van euh: je moet zorgen voor jezelf en dan mag je blij wezen dat je gelukkig wordt”* [38,7b]. Dit gaf ook een medewerker van DBZ aan. Zij gaf aan dat het veel meer een ‘ik-maatschappij’ aan het worden is, in plaats van een ‘wij-maatschappij’ [48,15].

Verder is nog een opvallend aspect van de omgeving, dat de buurtbewoners erg afstandelijk zijn naar de cliënten. Uit de bewoordingen van een drietal medewerkers van de werkvloer kwam dit naar voren. Een medewerker zei dat de burens de cliënten te eng vinden [6,9a]. Dit verklaart misschien ook het volgende aspect van de omgeving. Medewerkers hebben namelijk aangegeven dat de omgeving een totaal verkeerd cliëntenbeeld heeft. *“Iedereen denkt aan die lieve mongooltjes, aan mensen die in een rol stoel zitten”* [2,2], zei één van de medewerkers. Of een beeld van die kwijlende mensen die schoppen, slaan en stinken [60,3]. Dat is een negatief beeld wat eigenlijk veranderd zou moeten worden. Dit verkeerde cliëntenbeeld gaf ook een drietal medewerkers van de ondersteunende diensten aan.

Het beeld van die lieve lachende mongool [35,6]. Deze medewerker zei voorts ook dat zij voortdurend het beeld van buiten krijgt dat het heel zwaar is om binnen deze organisatie te werken.

Kortom, de medewerker heeft het beeld dat de overheid een rol bij de huidige staat van de organisatie speelt. De overheid zorgt ervoor dat er bezuinigingen binnen de organisatie plaatsvinden. Daarnaast zorgt de overheid er deels met haar wet- en regelgeving voor dat de organisatie bureaucratisch is. Verder heeft de medewerker het beeld dat de huidige maatschappij deels van invloed is op de problemen die binnen de organisatie spelen. Medewerkers hebben het beeld dat er tegenwoordig meer een 'ik-maatschappij' in plaats van een 'wij-maatschappij' is. En als laatste blijken buurtbewoners erg afstandelijk ten opzichte van de cliënten te zijn en bestaat er in de omgeving een nogal verkeerd cliëntenbeeld. Dit bemoeilijkt het integreren van de bewoners in de wijk.

4.1.8. Beeld van het verleden van de organisatie

Zoals al in paragraaf één van dit hoofdstuk naar voren kwam, werken medewerkers vaak lang binnen deze organisatie. Er zijn veel medewerkers werkzaam die ook voor de fusie hier aan het werk waren. Het beeld dat medewerkers van voor de fusie hebben, kan van invloed zijn op het huidige beeldvorming van de organisatie. Dit zal dan ook binnen deze paragraaf behandeld worden. Verder heeft de organisatie na de fusie een roerige tijd achter de rug, vandaar dat er ook nog enkele overige aspecten aan bod komen.

4.1.8.1. Beeld van voor de fusie

Hoewel er drie medewerkers van de werkvloer zijn die vinden dat er na de fusie weinig veranderd is, heeft een overgrote deel van de medewerkers van de werkvloer het beeld dat het voor de fusie veel beter was. Het was beter voor de cliënt en de medewerker [4,15]. Veel medewerkers zeiden dat het toen veel gemoedelijker, veel gezelliger was [bv. 56,7b]. De lijnen waren ook veel korter als dat ze nu zijn [bv. 17,15] en het was meer ons kent ons. Medewerkers kenden elkaar meer, meer bij naam: "*Vroeger wist je wie, wie was. Wist je welk gezicht erbij zat. En nou heb ik zoiets van: "Wie ben jij, wat doe je?"*" [2,4]. Medewerkers blijken het prettiger te vinden om een gezicht erbij te hebben [34,4]. Ook een clustermanager gaf aan dat het vroeger toch gezelliger was [15,15]. Ook een drietal medewerkers van de ondersteunende diensten gaf aan dat er niet veel veranderd als gevolg van de fusie [26,15]. Daarnaast was er ook een fors aantal die vond dat er wel degelijk wat veranderd is, maar in

vergelijking met de medewerker van de werkvloer is dat beeld positiever. Een medewerker van de FIA zei bijvoorbeeld dat het voor de fusie veel minder professioneel eraan toeging binnen zijn dienst [31,15]. Een medewerker van P&O zei dat medewerkers niet meer van die vakidioten en hobbyisten zijn, zoals ze dat vroeger wel waren [34,8a]. Verder gaf een medewerker van DBZ aan dat het Bouwhuis voor de fusie een veel duidelijker kwaliteitsimago had. De verbindingsdrang was toen ook groter [58,15]. En een medewerker van de dienst P&O zei dat hij dacht dat er na de fusie de controle minder is dan voorheen het geval was [33,15]. Verder bleek er ook een aantal die voorheen positiever was. Een viertal gaf aan dat het voor de fusie toch gemoedelijker, gezelliger was als dat het nu is [bv.61,15] en volgens een drietal waren de lijnen korter. Daarnaast zeiden er ook drie dat het toen veel meer ons kent ons was. Je wist gewoon precies bij wie je moest zijn, zoals een medewerker van DBZ het verwoordde [64,15].

Het is volgens de medewerker van de werkvloer dus veel onpersoonlijker geworden [11,15]. Het was dus ook meer open als dat het nu is. Vroeger was het veel overzichtelijker [36,15]. Dit werd ook door een aantal medewerkers gezegd. Eentje daarvan zei: *“Het was allemaal heel overzichtelijk gewoon. Het was gewoon heel veel allemaal makkelijk te regelen. Het kon gewoon allemaal heel snel. Ja opener”* [42,15]. Je kon ook makkelijker bij iemand binnenwandelen [1,4] en je wist bij wie je moest zijn [22,15]. Medewerkers waren wat dat betreft meer betrokken onderling. Dit beeld heerst onder een aantal medewerkers. Een medewerker zei bijvoorbeeld: *“Eerder had je een gezamenlijk geheel. Mensen waren nooit te beroerd om mekaar te helpen. Die tendens is een beetje weg”* [65,7a]. Anderen gaven ook aan dat leidinggevendenden toen meer van zich lieten zien. De directeur liep bijvoorbeeld wekelijks een rondje over het terrein en die kwam overal even binnenlopen [19,8a]. Een tweetal medewerkers van de ondersteunende diensten zei ook dat het voor de fusie wat opener was, wat overzichtelijker [bv. 33,15]. En er was ook meer betrokkenheid onderling [48,15]. En daardoor waren medewerkers ook meer bereid om iets voor elkaar te doen, zoals een medewerker van de dienst FB aangaf [41,15].

Medewerkers van de werkvloer zouden dan ook het beeld kunnen hebben dat er toen meer werd geluisterd naar de medewerkers. Dit werd echter maar door één medewerker beaamd. Die zei dat je vroeger overal in gehoord werd [2,8a].

Een ander aspect is dat een medewerker van de werkvloer vindt dat zij voor de fusie meer verantwoordelijkheden had dan nu het geval is: *“Je had je eigen pot met geld, dus het was gewoon je eigen tokootje. Je had gewoon je eigen ding”* [13,15]. Dit was een medewerker van een dagcentrum uit Almelo. Voorheen waren dit de dagcentra en die werkten

toen op die manier. Het kan dus zijn dat meerdere medewerkers uit Almelo dit gevoel hebben. Er was ook nog een medewerker die vindt dat ze meer verantwoordelijkheden had, ze was echter voorheen werkzaam bij Aveleijn. Het kan zijn dat ze daar op een andere manier werken. Daar hebben ze misschien meer vrijheid in handelen. Ook een clustermanager in Almelo gaf aan dat men vroeger in Almelo veel meer verantwoordelijkheden had [15,4]. En een drietal medewerkers van de ondersteunende diensten bevestigt dit ook. Volgens deze drie medewerkers had Almelo voor de fusie veel meer eigen verantwoordelijkheid en werd er anders gewerkt. Een medewerker in Almelo zei ook dat er voor de fusie meer resultaatgericht werd gewerkt, veel 'SMARTER', zoals zij dat verwoordde [61,15].

Wat medewerkers van de werkvloer ook hebben, is het beeld dat vroeger meer mogelijk was. Er konden toen veel grotere dingen aangeschaft worden [45,15]. Een medewerker zei bijvoorbeeld: *“Voor mijn gevoel, en dat zeggen ook heel veel meer collega's, is dat er toen veel meer kon. En dat na de fusie heel veel beperkingen zijn gekomen”* [60,15]. Een andere medewerker had dit beeld ook, maar zei erbij: *“Vroeger was het: je kreeg je geld wel binnen”* [46,15]. De bepaling van hoeveel geld de organisatie kreeg van de overheid, was toen heel anders geregeld. De organisatie kreeg toen makkelijker meer geld. Ook een medewerker van de dienst P&O gaf aan dat er voor de fusie meer mogelijk was. Je had namelijk meer vrijheid om te handelen. Deze wordt steeds meer ingeperkt [34,15]. Twee andere medewerkers zeiden ook dat er meer kon, bijvoorbeeld financieel gezien [40,15].

Gezien het positieve beeld dat medewerkers hebben van voor de fusie, is het ook niet verwonderlijk dat veel medewerkers van de werkvloer hebben gezegd dat die fusie voor hen niet had plaats hoeven te vinden. Veel medewerkers zeiden dat ze niet hadden moeten fuseren. Eentje zei bijvoorbeeld: *“Als het aan mij lag dan mocht het van mij wel weer teruggedraaid worden”* [51,15]. Vroeger was het namelijk ook meer puur werk: *“Soms heb ik het gevoel dat je gewoon maatschappelijk werkster bent, want je moet er ook voor de ouders zijn. Dat was vroeger niet zo. Vroeger was het puur werk, je deed je werk en je deed je werk goed”* [2,1]. Ook clustermanagers bevestigen dat veel medewerkers van de werkvloer zoiets hebben van eigenlijk hadden we liever dat we niet waren gefuseerd. Een clustermanager gaf bijvoorbeeld aan dat vooral de medewerkers van de DAC's in Almelo nog steeds vinden dat ze nooit hadden moeten fuseren. Een andere clustermanager gaf te kennen dat hij helemaal tegen de fusie was [15,3]. Ook een drietal medewerkers binnen de ondersteunende diensten gaven aan dat de organisatie eigenlijk niet had moeten fuseren. Een medewerker van FB zei bijvoorbeeld dat zij geen problemen had totdat de fusie een feit was. Toen kwamen de financiële problemen. De fusie is gewoon funest geweest voor heel veel mensen [23,15]. Dit

gaf een medewerker van DBZ ook aan, echter dan vooral over de oude garde die binnen de organisatie aan het werk is [54,15].

Als nu naar het beeld, dat de medewerker van de organisatie van voor de fusie heeft, gekeken wordt, dan valt op dat medewerkers daar over het algemeen positief over zijn. Voor het gros van de medewerkers had die fusie niet plaats hoeven te vinden. Dit speelt vooral bij de medewerkers van de werkvloer en in mindere mate bij de medewerkers van de ondersteunende dienst. Bij sommige medewerkers van de ondersteunende diensten bestaat het beeld dat er toen minder professioneel gewerkt werd. Veel medewerkers vinden echter dat het voorheen gemoedelijker was, de lijnen korter waren en het meer ons kent ons was. Medewerkers waren onderling ook meer betrokken. Het was persoonlijker. Daarnaast was er meer mogelijk. Verder vinden vooral medewerkers uit Almelo dat ze voorheen veel meer eigen verantwoordelijkheid hadden. Er werd toen anders gewerkt en dat werkte beter. Het beeld van voor de fusie blijkt dus nog steeds een grote rol binnen de organisatie te spelen.

4.1.8.2. Overige aspecten na de fusie

Ook andere aspecten kunnen de huidige beeldvorming van de organisatie vormgeven. Een aspect wat ook van invloed kan zijn, is het vele verloop. Twee medewerkers van de werkvloer gaven aan dat er veel verloop is geweest. Eentje zei dat er iets niet van de grond is gekomen, omdat er weer andere mensen kwamen [24,2]. Dit bevestigde ook een medewerker van DBZ dat er veel leidinggevendens zijn geweest [64,2]. Het verloop zet zich, volgens medewerkers binnen de ondersteunende diensten, echter door. Een medewerker gaf aan dat de organisatie in een periode zit met weinig continuïteit [63,7a]. Een medewerker van FIA gaf aan dat zij de laatste tijd opvallend veel mensen zag vertrekken [61,6]. Er is bijvoorbeeld veel verloop op woongroepen, zoals een medewerker van FB aangaf. [28,4].

Een ander aspect is de interim die, voordat de huidige directeur kwam, aan het werk was. Die wordt namelijk door een tweetal medewerkers positief beoordeeld: *“De interim destijds die heeft meegewerkt op de groep. En die kwam toch echt tot de conclusie dat er op de groep, ja dat daar geen uren op bezuinigd kon worden. Toen had ik echt zoiets van he he. Eindelijk iemand die het snapt. En sindsdien heb ik het idee, het gaat toch stukken beter”* [..] *Daar kon ik heel veel waardering voor vinden. Eindelijk iemand die gewoon eens gaat kijken”* [45,5 en 8a].

Wat ook van invloed op de huidige beeldvorming van de organisatie kan zijn, zijn de scheve verhoudingen die de instellingen hadden voordat de fusie plaatsvond. Het blijkt

bijvoorbeeld dat medewerkers van de werkvloer het beeld hadden dat andere instellingen er financieel minder voorstonden: *“Het was toen ik op school zat en toen met die fusie, draaide Almelo het minste en toen was het wel bij het Bouwhuis en Losserhof van euhw, jullie Almelo draaien het slechtste”* [1,10]. Het eigenaardige aan dit gegeven is dat die beelden onderling verschillen. Een medewerker uit Almelo is juist van mening dat de Losserhof en het Bouwhuis slecht draaiden en niet Almelo en een medewerker uit Enschede vindt juist dat zij ten onder gingen aan de Losserhof [6,15]. Een ander gegeven is dat medewerkers van de Losserhof het beeld hebben dat alles een beetje werd overgenomen door het Bouwhuis: *“De administratie ging daar naartoe. Heel veel beleidsdingen kwamen daar in één keer vandaan”* [11,11]. Het bleek ook dat voor de fusie een bepaalde strijd tussen het Bouwhuis en de Losserhof gaande was. Toen de fusie plaatsvond, vond de Losserhof bijvoorbeeld dat het de hoogste tijd was dat het Bouwhuis eens een toontje lager zong [25,11]. Ook een viertal medewerkers van de ondersteunende diensten beaamt dat er een scheve verhouding tussen de instellingen voor de fusie bestond. Vooral op financieel gebied. De Losserhof werd bijvoorbeeld een zinkend schip genoemd en de reserves zaten bij de DAC's [26,11].

Ook heeft er een aantal dingen plaatsgevonden wat je onder het kopje rompslomp kunt plaatsen. Allereerst zijn dat de ook al eerder in paragraaf 4.1.3. gememoreerde bezuinigingen [46,13a]. Naast de bezuinigingen op de werkvloer gaat het ook over de bezuinigingen hoger in de organisatie. Een medewerker zei over de bezuinigingen: *“Het personeel moest overal inleveren en op bezuinigingen en die leiding hadden, die daar bovenaan zaten die konden dus met meer geld dus naar huis”* [9,15]. Daarnaast zijn er ook directeuren ontslagen [45,6], is er na de fusie een reorganisatie geweest waarbij clustermanagers werden ontslagen en de helft van de medewerkers van de Losserhof werden overgeplaatst naar Almelo. Hierbij werd een herverdeling binnen de regio's gemaakt [6,10]. De interim-manager zorgde ook voor een herindeling van de regio's. Hij had het beleid zo bepaald dat die regio's gescheiden van elkaar dienden te werken [16,7b]. Het nieuwe beleid is er echter op gericht dat de regio's elkaar juist weer moeten gaan vinden, dat ze meer met elkaar moeten samenwerken en als één organisatie moeten gaan fungeren [18,8b]. Door al deze veranderingen zie je ook dat het huidige bestuur wordt beoordeeld op het beeld dat medewerkers in het verleden ervan hadden [49,8]. Ook medewerkers binnen de ondersteunende diensten gaven deze zaken aan. Een medewerker van FB zei bijvoorbeeld dat de laatste reorganisatie mentaal voor veel medewerkers een knak is geweest [23,15]. Een medewerker van DBZ was het na de zoveelste bezuiniging en na de zoveelste slechte manager er helemaal klaar mee [40,4]. Een ander opvallend gegeven is een aspect dat een medewerker opmerkte. Zij vertelde dat het toenmalige bestuur tijdens het

fusieproces niks met de cultuurverschillen heeft gedaan. Het toenmalige bestuur wimpelde dat af met: over een paar jaar merk je daar toch niks meer van [48,11]. Door al deze gebeurtenissen zou er frustratie binnen de organisatie kunnen ontstaan. Een medewerker van P&O zei dat sinds de fusie de frustratie binnen de organisatie groter is geworden. Dus dit zou er op kunnen duiden dat dit daadwerkelijk het geval is.

Samenvattend, is er weinig continuïteit qua personeel binnen de organisatie geweest, is er tussendoor een interim aan het werk geweest die een andere beleidsvoering had dan nu het geval is, hebben er veel bezuinigingen binnen de organisatie plaatsgevonden, is er een reorganisatie geweest en is er weinig gedaan aan het ombuigen van het beeld dat de vroegere instellingen niet goed door één deur konden. Deze aspecten die in het verleden hebben plaatsgevonden, dragen allemaal bij aan de huidige beeldvorming.

4.1.9. Beeld van de medewerker samengevat

De beelden, die de medewerkers van de organisatie en zijn eigen groep hebben, blijken erg verschillend te zijn. De medewerker is zeer positief over zijn eigen locatie of groep en veel minder tevreden over de organisatie er omheen. Er is frustratie aanwezig en dit richt zich niet op de groep, maar op de organisatie. De (werk)cultuur binnen de groep sluit niet aan op de cultuur van de organisatie. De kenmerken als openheid, samenwerking, (intrinsieke) betrokkenheid, gemoedelijkheid, vertrouwen en cliëntgerichtheid, die ze als positief binnen de eigen groep ervaren, zien ze in veel mindere mate in de organisatie terug. De organisatie is voor de medewerker een soort van jungle. Men ervaart de organisatie vaak als onoverzichtelijk, onsamenhangend, onpersoonlijk en te zakelijk. De menselijkheid wordt gemist en over het algemeen is iedere regio, groep en manager een beetje voor zichzelf bezig. Er zit geen lijn in de organisatie. De organisatie is nog zoekende en werkt niet naar één gezamenlijk doel toe. Een profiel ontbreekt.

Het beeld, dat de medewerker van de organisatie heeft, blijkt door de manier van leidinggeven, de ervaringen uit het verleden en heden en door het beeld, dat de medewerker van de buitenwereld krijgt, gevormd en bevestigd te worden. Wat nu blijkt, is dat de medewerker vooral voor hun eigen groep gaat, zich als groep meer terugtrekt en zich steeds meer met de groep verbonden voelt dan met de organisatie. Er vormt zich binnen de organisatie steeds meer een eilandjescultuur.

4.2 Het management

In de inleiding van dit hoofdstuk werd gezegd dat het beeld die de manager van de organisatie heeft, verbreed zal gaan worden. Als startpunt zal hierbij eerst de manager zelf worden beschreven. Dit zal in paragraaf 4.2.1. plaatsvinden. De verbreding houdt vervolgens de volgende beelden in: het beeld van de relatie met de directe collega's en de verhouding binnen het MT (4.2.2), het beeld van de afdelingen (4.2.3.), het beeld van de groepen (4.2.4.), het beeld van de medewerker van de werkvloer (4.2.5), het beeld van de omgeving en de buitenkant van de organisatie (4.2.6) en het beeld van het verleden (4.2.7.). In de laatste paragraaf zal het geheel worden samengevat (4.2.8.).

Nu volgt eerst de beschrijving van de manager. De beweegredenen van de manager om bij deze organisatie te werken en de kenmerken van de manager staan hierbij centraal.

4.2.1. Het beeld van een manager: de beweegredenen en de kenmerken

Binnen het management speelt ook een aantal dezelfde aspecten een rol bij de keuze voor het werk dat ze doen of waarom ze het blijven doen, maar er is ook een duidelijk verschil waar te nemen. Wat net zoals bij de medewerker een rol speelt, is de intrinsieke betrokkenheid. Een tweetal MT-leden heeft deze betrokkenheid ook. Die hebben speciaal de keuze voor deze doelgroep gemaakt. Verder heeft een drietal managers ook deels deze betrokkenheid. Ze hebben niet speciaal voor deze doelgroep gekozen. Zij kwamen uit de meer commerciële wereld en hadden de beweegreden om een baan te zoeken met een maatschappelijke dimensie. Hierdoor viel de keuze op de zorg en uiteindelijk deze organisatie. Een van die managers zei hierover: *“Ik heb hiervoor in het bedrijfsleven gezeten waar het primaire product niet zo heel duidelijk was. Nou dat is in de zorg wel. Hè, je kijkt naar buiten en je ziet waarvoor je het doet. En dat spreekt me erg aan. Dat het niet alleen een kwestie is van rendement en geld verdienen, maar dat je ook een maatschappelijke euh..”* [49,3].

Wat echter een concreet verschil is, is dat de reden dat managers binnen het MT bij deze organisatie gaan werken niet (alleen) speciaal door die (intrinsieke) betrokkenheid komt, maar doordat het meer een uitdaging [29,3] of gewoonweg een carrièrestap was [57,3]. Er zijn drie managers die sec op basis van de uitdaging voor deze organisatie hebben gekozen en niet vanwege de maatschappelijke relevantie of de doelgroep. Dit is toch wel een wezenlijk verschil in vergelijking met de medewerkers van de werkvloer, waar toch een meer idealistische keuze centraal staat.

Naast het verschil in beweegredenen zijn de kenmerken van een manager heel anders dan de kenmerken van de medewerker van de werkvloer. Managers zijn veel bedrijfsmatiger

ingesteld: *“Dat de bedrijfsvoering op orde is dat is mijn belangrijkste drijfveer”* [29,7a]. Een manager praatte bijvoorbeeld over dat hij een bedrijfseconomische afdeling runt en wat dat betreft ook wel cijfermatig is ingesteld [49,1 en 6]. Dat ze cijfermatig zijn blijkt ook uit het feit dat ze op dit moment nog, en dat vonden ze zelf ook, te beheersmatig zijn, te sturend [52,1]. Of zoals een manager heeft aangeduid: een centraal gestuurde organisatie en te weinig een lerende, ontwikkelingsgerichte organisatie [55,4]. Een manager voegde hieraan toe dat zij nog teveel de stijl van superdeskundige hebben: *“Als niemand het meer weet dan kun je bij mij terecht. En dan kan ik inhoudelijk alsnog de goede oplossing geven”* [57,9b].

De wijze van leidinggeven blijkt echter binnen het MT te verschillen. De één doet het op een zeer zakelijke en doelgerichte manier [29,7a en 9a]. Een ander heeft gezegd dat die leiding geeft op basis van argumenten met zowel een mensgerichte insteek als een zakelijke [43,2 en 8]. Deze balans tussen het menselijke en zakelijke is ook bij een andere manager terug te vinden [bv 52,3]. Een andere manager heeft echter aangegeven dat zij toch nog iets meer prestatiegericht zijn en dat de balans tussen het menselijke het zakelijke nog zoek is bij de managers [29,9a]. Verder gaf een andere dienstmanager aan dat hij vooral voorwaarde scheppend wil zijn: *“We scheppen de voorwaarde waaronder het primaire proces en andere afdelingen zijn taken kunnen doen”* [49,1]. En daarnaast wordt er bij die manager vooral gestuurd op het resultaat: *“Er is maar één ding wat als leidinggevende telt en dat is resultaat”* [49,8]. Hij omschreef de cultuur binnen zijn dienst en bij de andere ondersteunende diensten dan ook als een taakcultuur, wat dus inhoudt dat het resultaat voorop staat en het proces ondergeschikt is [49,2]. Vooral bij managers van de regio's vindt het werken op basis van resultaten niet optimaal plaats. Ze zijn het er echter wel over eens dat dit moet gaan plaatsvinden.

Wat echter over het algemeen leidend is, is dat er op een bureaucratische manier leiding wordt gegeven. Een manager praatte ook wel over dat het binnen de organisatie een zuivere vorm van bureaucratie is [29,2]. In principe zijn de managers hier niet over te spreken, zoals uit het volgende citaat van een manager naar voren komt, *“Die regelgeving daar ben ik af en toe schijtziek van”* [53,7a]. Hij voegde hieraan toe dat door die regelgeving het voor hem een tijd heeft gekost om de financiering op orde te krijgen. Maar ze kunnen hier moeilijk onderuit, zoals uit het volgende citaat blijkt: *“We hebben helaas nogal wat regeltjes waar we van doen hebben”* [52,2].

Een ander kenmerkende eigenschap op dit moment van het MT is dat de ene manager vooruitstrevender is als de ander. Een manager zei daarover: *“Mijn eigen ondernemingszin, assertiviteit, initiatieven nemen, kansen zien en ze ook proberen te benutten. Dat merk ik dat*

daar mijn krachten ook zit, maar dat ik af en toe onvoldoende rekenschap houd van de kwaliteit, dat euhm niet de hele organisatie zo is en ook niet zo zou moeten zijn” [52,7a]. Hij gaf dus aan dat niet elke afdeling of regio zo vooruitstrevend moet of kan zijn als die van hem (regio Almelo).

Waar de managers het echter wel allen over eens zijn, is dat managers te kenmerken zijn als erg afstandelijk: *“Het MT is natuurlijk in de organisatie een redelijk afstandelijk instituut [...] de afstand tussen regiomanager en werkvloer is buitengewoon groot”* [50,9a en 8]. Managers zijn wat dat betreft ook niet betrokken. Dit werd namelijk door een manager beaamd [43,8]. Deze manager zei dat zij vaak worden gezien als heel onzichtbaar en ze denkt dat haar collega-managers heel weinig op de werkvloer komen.

Managers zien dan ook in dat medewerkers het gevoel hebben dat de managers niet weten wat er speelt [bv. 57,8]. Dit is eerder in het hoofdstuk ook al aangegeven dat medewerkers de managers zo zien. Een andere manager bevestigde dit ook en zei: *“dit is feitelijk zo”* [29,8].

Dat medewerkers dat beeld hebben, zou ook kunnen komen doordat managers niet altijd even duidelijk communiceren. Een manager gaf dit namelijk aan. Hij vindt dat de communicatie naar de werkvloer niet altijd even duidelijk is. Dat managers onduidelijk zijn, werd ook door een andere manager bevestigd. Hij zei daar het volgende over: *“Mensen zijn soms achterdochtig, omdat ze dingen niet goed begrijpen. Omdat wij het niet goed uitleggen”* [55,17]. Managers zijn niet open genoeg, zoals uit dit citaat naar voren komt: *“We onderbouwen alles wel alleen we vertellen het niet aan de medewerker”* [51,9b].

Een ander kenmerk van de managers is dat ze niet daadkrachtig zijn. Een manager gaf namelijk aan dat hij de organisatie niet daadkrachtig vindt [52,12a]. Er worden dingen in gang gezet, die vaak doodbloeden. Hij zei verder het volgende over het MT: *“We maken al acht jaar geen keuzes. En dat doen we nog steeds niet”* [52,9a].

Dat er bepaalde keuzes niet worden gemaakt, zou met de financieel zwakke staat van de organisatie te maken kunnen hebben. Dit wordt door het MT namelijk onderkend, sterker nog: *“De trend is dat de financiering zal afnemen, maar de kwaliteitseisen zullen toenemen”* [55,2]. Er moet dus nog creatiever in de toekomst met het geld worden omgegaan. Managers zijn op dit moment geldbewust te noemen. Een manager heeft aangegeven dat het in principe niet altijd over geld moet gaan binnen de organisatie. Binnen deze organisatie dien je echter eerst geldbewust te zijn om weer financieel gezond te worden [57,4]. Wel zien manager nu voor het eerst weer een positieve balans [49,8]. En, gaf een manager aan, dat de organisatie langzamerhand uit de financiële problemen raakt [53,6].

Een laatste kenmerk van managers is dat zij zich over het algemeen verbonden voelen met de organisatie als geheel. Dit is in vergelijking met de medewerker een groot verschil. Eerder in dit resultatenhoofdstuk werd namelijk duidelijk dat medewerkers over het algemeen veel meer verbonden zijn met hun eigen locatie of groep dan met de organisatie. Of zich soms helemaal niet verbonden voelen met de organisatie. Bij één van de managers is dat ook zo. Die voelde zich meer verbonden met haar afdeling dan met de organisatie, aangezien die voor haar nog weinig gezicht had [43,7a]. Maar over het algemeen is die verbondenheid met de organisatie groter dan dat de medewerkers dat hebben. De verbondenheid is dus anders. Daarnaast is die verbondenheid volgens een manager ook in essentie anders: *“Je voelt je verbonden, maar je voelt je vooral professioneel verbonden”* [50,7a]. Een dergelijke verbondenheid is anders als die de medewerker met de locatie kan hebben. Die voelt zich eerder intrinsiek verbonden.

Kortom, de reden dat de manager binnen deze organisatie is gaan werken, is in vergelijking met de medewerker van de werkvloer wezenlijk anders. Waar de medewerker meer vanwege een idealistische overwegingen hier aan het werk is gegaan, is de manager meer vanwege de uitdaging of een carrièrestap hier aan het werk gegaan. Daarnaast zijn de managers veel bedrijfsmatiger ingesteld. Ze zijn veel meer met resultaten bezig. Hierbij vinden managers wel dat ze op dit moment te beheersmatig en te sturend zijn. Een derde verschil is dat managers veel meer verbondenheid met de organisatie als geheel voelen. Deze verbondenheid is trouwens in essentie ook anders. De manager voelt zich meer professioneel verbonden waar een medewerker van de werkvloer zich met een locatie meer intrinsiek verbonden voelt.

Verder valt aan het beeld van de manager op dat op zich iedere manager een eigen manier van leidinggeven heeft. De manier van leidinggeven is bij allen echter wel bureaucratisch te noemen.

Aan het beeld valt tot slot op dat ze over een aantal aspecten het eens zijn. De managers zijn nog te afstandelijk. Zij zijn nog te onzichtbaar en te weinig op de werkvloer aanwezig. Daarnaast wordt er nog niet goed gecommuniceerd. De managers zijn onduidelijk en niet open genoeg. Ook missen ze daadkracht en zijn ze op dit moment geldbewust.

4.2.2. Het beeld van de relatie met de directe collega's en de verhouding binnen het MT

Wat opvalt aan de relaties binnen het MT, is dat managers aangegeven hebben dat het MT geen eenheid is. Een manager zei: *“We hebben niks gedaan ondertussen aan onderlinge relaties in het MT. Er is weinig verbinding”* [43,9a]. En een andere manager van het MT zei:

“Het zijn allemaal managers, maar het zijn ook allemaal individualisten. Heel apart” [29,9a]. Het is nog erg onsamenhangend [52,12a] en er wordt nog niet gezamenlijk naar één doel gewerkt [50,12a]. Twee managers gaven aan dat de organisatie nog niet stabiel is, nog niet in balans. Het MT heeft nog geen duidelijk profiel te pakken dat de organisatie moet gaan vormgeven. Managers gaven aan dat de organisatie nog zoekende is [bv. 57,10a]. Er is op dit moment nog geen consistentie in de beleidsvoering [49,12a]. Een manager gaf bijvoorbeeld aan dat zij vindt dat de medewerker wordt opgeofferd ten behoeve van de cliënt: *“Wat ik heel graag zou willen zien, dat de medewerker een belangrijkere plaats krijgt in de organisatie. Ik roep al 1,5 jaar in de organisatie, omdat de zorg eenzaam aan de top staat. Maar wat we een beetje vergeten, diegene die zorg levert, de medewerker, misschien wel net zo belangrijk is als de cliënt. En wat ik zie binnen deze organisatie, is dat: cliënt is belangrijk, cliënt is belangrijk, cliënt is nog een keer belangrijk. Dat moet goed zijn en daar offeren we desnoods de medewerker aan op”* [50,4]. Daarover bestaat dus nog geen afstemming. Deze cultuur frustreert haar en maakt haar zelfs boos [50,7a]. Een ander voorbeeld waar nog geen afstemming over is bereikt, is het feit dat er nog steeds drie verschillende functiegebouwen zijn. Daar is nog helemaal niks aan gedaan, zoals een manager aangaf [50,15]. Daarnaast bestaat er nog weinig afstemming binnen het proces. En met de ontwikkeling van dat proces zijn de managers nog steeds bezig [49,9a].

Dat het MT geen team is, komt volgens een manager door de rol die macht binnen het MT speelt: *“Ik denk dat het echt met macht te maken heeft: hoe houd ik controle”* [52,9a]. Het zou dus kunnen zijn dat managers hun eigen gebied afschermen om controle te houden binnen dat gebied. Dit zou veroorzaakt kunnen worden door de verdeling van de budgetten, zoals uit het volgende citaat van een manager duidelijk wordt: *“Ik mag voor de franje gaan overleggen met de collega’s P&O, DBZ, FIA en FB over een dienstverlening, maar zij hebben het budget. Kijk als ik budget had dan is het zinvol om ernaar te gaan kijken: hoe kunnen we het zo zinvol gaan inzetten. Zij hebben het budget, zij hebben der ook belang bij om mij zo weinig mogelijk dienstverlening te bieden, want dan houden zij zoveel mogelijk over. Dus die systematiek deugt voor geen meter. En dat vind ik wel fundamenteel fout”* [52,2]. Het kan ook te maken hebben met het vele verloop binnen het MT. Eén van de managers zei dat er ongeveer 52 wijzigingen in de afgelopen 11 jaar binnen het MT zijn geweest [29,4]. Ook nu is er sprake van een aantal nieuwe managers. Er is geen sprake geweest van continuïteit, zoals een andere manager het ook verwoordde [57,2].

Als je echter kijkt naar de relatie die de managers met de directeur hebben dan is die positief te noemen. Een manager zei bijvoorbeeld: *“Een goede man op het juiste*

moment” [29,7a]. En twee managers van het MT gaven aan dat er meer verbindingen worden gelegd [43,14] en dat er meer afstemming binnen het MT en in de organisatie ontstaat [49,9a]. De organisatie ziet nu in dat de samenhang beter moet [53,15] en er zijn nu trajecten op touw gezet waarmee de organisatie toch tot betere verbindingen lijkt te komen [57,2]. Het is opvallend te noemen dat er volgens het MT op vele vlakken een kentering gaande is [52,2] en dat het perspectief goed is.

Kortom, het MT is nog niet een eenheid te noemen. De managers zitten nog niet op één lijn en zijn nog zoekende. Dit zou kunnen komen doordat er weinig sprake van continuïteit is geweest. De nieuwe directeur lijkt echter voor meer afstemming binnen het MT te zorgen. Volgens de managers worden er meer verbindingen gelegd.

4.2.3. Het beeld van de afdelingen (drie regio's en de diensten)

Als je kijkt naar het beeld van de diensten dan valt op dat er op dit moment één manager echt tevreden is over zijn eigen afdeling. Hij heeft, zoals hij het zegt, zijn mensen nu allemaal op de goede plek. Hij vindt ook dat zijn afdeling een stukje voorligt op de andere afdelingen [49,10b]. De rest zit nog in het proces van verandering.

Binnen de dienst DBZ bijvoorbeeld werken allemaal professionals die allemaal bij- en nageschoold moeten worden en dat kan de organisatie op dit moment niet goed volgens een manager [43,2]. Daaraan voegde die manager toe dat doordat die mensen niet geschoold worden er veel verloop is te zien binnen de dienst DBZ. Een andere manager gaf ook aan dat hij het beeld heeft dat er niet genoeg aan kennisontwikkeling wordt gedaan, maar dat geldt overigens voor de hele organisatie [57,4]. Verder is een opvallend kenmerkende eigenschap van de medewerkers van de dienst DBZ is, dat ze zich moeilijk laten sturen [43,2]. Ze zijn een beetje betweterig [54,6], een beetje eigenwijs: *“We zijn allemaal eigenwijs. We hebben allemaal ons eigen beroep. En die moeten ook de gelegenheid krijgen om hun zegje te doen”* [63,8a]. Verder voegde die manager daaraan toe dat die medewerkers als individualisten te kenmerken zijn. Wat echter wel positief is, is dat de toegevoegde waarde van DBZ volgens een manager helderder is geworden [43,2].

Daarnaast gaf een andere manager aan dat medewerkers weinig begripvol zijn naar de dienst FIA. Medewerkers hebben het beeld dat de dienst niet wil meewerken: *“Maar ook daar heeft men weinig begrip. Dat wordt altijd vertaald van: ja de FIA wil ons geen PC leveren”* [29,10a].

Dit zie je ook terug bij de dienst P&O. Volgens een manager wordt die dienst nog vaak als lastig ervaren. De betreffende manager gaf het volgende aan: *“Ik denk dat we als lastig worden ervaren. We moeten vaak zeggen: dit is niet de procedure, zo mag het niet hè. De politieagent zeg ik wel eens. We zijn ook vaak de vertragende factor”* [50,10b]. Ze moeten vaak als politieagent optreden bij het aannemen van nieuw personeel. Daar blijkt nog onbegrip over te bestaan: *“Wat niet helemaal scherp geregeld is binnen deze organisatie, is, wie is er nou verantwoordelijk voor het personeel? Veel clustermanagers zullen zeggen P&O, maar dat is niet zo. Je bent als manager verantwoordelijk voor je personeel. En wat je veel ziet binnen de organisatie, is dat wij de verantwoordelijkheid dragen. [...] Terwijl, hij moet in zijn systeem hebben: als ik dat wil, moet ik tijdig beginnen, want ik moet nog aan een aantal voorwaarden voldoen”* [50,10b].

Dat een dienst als lastig ervaren wordt, zie je ook bij de dienst FB terug. Een manager verwoordde de dienst echter als een bedrijf die vaak als boeman wordt gezien. Deze manager kon zich voorstellen dat er zich allerlei situaties voor kunnen doen waardoor FB als de boeman wordt gezien, omdat die processen niet op elkaar zijn afgestemd. En wanneer dit niet goed is afgestemd, kan het gebeuren dat de dienst FB protectionistisch wordt t.o.v. van zijn eigen bedrijf [52,4]. Ook volgens een andere manager is de onderlinge afstemming met FB nog niet goed [53,11]. Dit werd ook door een medewerker al bevestigd dat de dienst daadwerkelijk zo wordt gezien. Zij gaf aan dat er niet positief naar de dienst FB wordt gekeken: *“Meer zoiets van dat wij een bedrijf in een bedrijf zijn”* [37,4]. Een andere medewerker van FIA zei dat het leuke aan deze organisatie is, dat de organisatie meerdere bedrijven in het bedrijf heeft: *“FB zegt het al”* [31,3]. Met allemaal hun eigen aandachtsgebieden. Er zijn dus veel processen die afgestemd moeten worden en dat kan dus voor de nodige fricties zorgen. Het maakt de organisatie wel interessant, maar het is tevens een valkuil.

Als je kijkt naar de regio's dan valt allereerst op dat managers inzien dat er verschillende werkvormen tussen de regio's waar te nemen zijn. Een manager merkte op dat er in Almelo toch anders gewerkt wordt: *“Bij mij zijn veel meer locatiecoördinatoren. Dat betekent ook dat ze ook externe contacten moeten onderhouden. Die doen veel meer dingen zelf. Zijn eigenlijk ook min of meer helemaal verantwoordelijk voor hun eigen locatie. [...] Ik vind dat de kaders die er op dit moment liggen te eng zijn”* [52,7a]. Wat hij bedoelt, is dat 80% van de teamcoördinatoren bijvoorbeeld in Enschede op een groep zitten waar ze 4 tot 8 uur prima in staat zijn teamcoördinator te zijn. Terwijl 60% van de teamcoördinatoren bij hem een veel grotere verantwoordelijkheid dragen. Dat er anders gewerkt wordt binnen de regio's

valt ook uit het volgende voorbeeld op te maken. In Losser zijn ze heel erg gericht op het teambelang, op de samenwerking. Daar hebben ze alle clustermanagers bijeengebracht en vormen zij een soort van intergraal team waarbij samenwerking centraal staat [55,1]. In de regio Enschede en Almelo is dit bijvoorbeeld niet het geval. Daar worden de clustermanagers meer apart benaderd.

Dat regio's een andere werkvorm hebben, komt waarschijnlijk doordat er sprake is van verschillende cliëntenpopulaties. Een manager gaf aan dat Almelo toch vooral extramuraal is en Enschede en Losser vooral intramuraal [29,11]. Almelo zit veel meer op dagbesteding dan wonen [53,11] en zijn wat dat betreft veel meer gericht op verbinding zoeken met de buitenwereld [57,11].

Naast verschillende werkvormen gaven managers aan dat er tussen de regio's cultuurverschillen waar te nemen zijn. Almelo wordt toch meer als progressief gezien, het Bouwhuis meer als behoudend, conservatief en Losserhof meer van lang leve de lol; we zien wel waar we stranden [29,11]. Bij het bouwhuis en de Losserhof heerst de instellingscultuur en daar is het weerbarstiger, moeilijker. En Almelo is altijd midden in de stad, is vlotter en sneller [43,11]. Dat heeft een heel andere dynamiek [55,11]. De Losserhof wordt toch wel gezien als het meest behoudend. Dat is echt oude zorg, een echte zorginstelling. Het is echt het meest op de zorg gericht en daar is de zakelijkheid nog het minst geland [50,11]. Een manager omschreef de Losserhof ook als een plek waar je je snel vertrouwd en thuis voelt [55,7a]. Het is toch veel informeler als het Bouwhuis waar het veel strakker geregistreerd en formeler is [57,11]. Verder gaven twee managers aan dat de Losserhof en het Bouwhuis hun oorsprong vinden in verschillende geloofsovertuigingen [57,11]. En die zie je toch wel heel erg terug [29,11]. Die maken de regio's ook verschillend van elkaar. Er was echter één manager van het MT die vond dat er helemaal geen sprake is van cultuurverschillen: *“Door te roepen: er zijn cultuurverschillen, creëer je afstand.[..] Als wij als management roepen dat dat probleem er niet is dan is dat er ook niet”* [52,11].

Qua uitstraling verschillen de regio's ook. Een manager gaf aan dat Almelo geografisch anders georganiseerd is. Die hebben de uitstraling van eilanden die nog 'wijlanden' moeten worden: *“Van Almelo wordt niet zoveel gezegd, omdat te divers is, zoveel eilanden, zoveel verschillende locaties. Dat daar niet een beeld uitrolt”* [53,11]. Verder zei hij dat Losser meer een landelijke uitstraling heeft ten opzichte van Enschede die een meer stedelijke uitstraling heeft. Een andere manager bevestigde dit beeld deels ook. Hij zei dat Almelo veel kleinschaliger oogt, veel meer versnipperd en verspreid [57,11].

Verder is een opvallend gegeven dat managers vinden dat Almelo het meest van de andere twee regio's verschilt. Zij zijn eensgezind dat Almelo een vreemde eend in de bijt is. Een manager gaf aan dat Almelo de laatste twee jaargangen iets voor zichzelf is gaan doen: *“Wij doen wel wat wij goed vinden”* [29,15]. Almelo propageert dat zij heel anders is [43,11]. In sommige dingen zie je ze heel eigenzinnig handelen [50,11]. Dit beeld zou ontstaan kunnen zijn doordat het beeld overschaduwd wordt door het intramurale stuk dat de organisatie doet, zoals uit de bewoording van een manager naar voren kwam: *“Ik denk wel eens dat het extramurale stuk wat we doen, te weinig gezien wordt als onderdeel van de TZC*[55,12a]. Ook zou dit beeld kunnen ontstaan doordat regio Almelo vindt dat de uitstraling en beeldvorming binnen hun eigen regio beter is dan in de eigen organisatie. Dit heeft namelijk de manager van de regio aangegeven [52,4].

Losser en Enschede lijken dus veel meer op elkaar. Een manager gaf echter aan dat er een concurrentiestrijd is tussen de Losserhof en het Bouwhuis: *“Wij noemen het altijd sus en zij noemen het altijd zo”* [53,11]. Ook zei een andere manager dat er niet alleen concurrentie tussen deze twee regio's zit, maar tussen alle drie de regio's. Ze zijn niet op elkaar afgestemd en werken langs elkaar heen [29,13a]. Dat het niet botert, zou deels komen, door het gevoel dat bij een manager wordt opgewekt door het bord dat aan het begin van het Bouwhuisterrein staat. Door dat bord heeft hij het gevoel dat het op het Bouwhuis allemaal gebeurt, aan de Welnavweg 100. Dat irriteert hem [52,14].

Als nu naar het beeld, dat de manager van de diensten heeft, gekeken wordt, dan valt op dat er nog het één en het ander veranderd dient te worden. P&O wordt op dit moment als lastig ervaren, FB wordt als de boeman gezien, de toegevoegde waarde van DBZ wordt nog niet optimaal ingezien en er heerst onbegrip naar de dienst FIA. Er zijn meerdere bedrijven in een bedrijf en die leveren op dit moment binnen de organisatie problemen op. Er is nog onvoldoende afstemming tussen deze afdelingen en de werkvloer.

Als nu naar het beeld, dat de manager van de regio's heeft, gekeken wordt, dan valt net als bij de medewerker op dat dit van elkaar verschilt. Net als de medewerker, vindt de manager ook dat er verschillende werkvormen zijn waar te nemen en dat de cliëntpopulatie tussen de regio's verschilt. Daarnaast vindt de manager ook dat de regio's verschillen qua cultuur. Almelo wordt het meest progressief bevonden. In Enschede en Losser is meer een instellingscultuur, waarbij Losser als het meest behoudend wordt gezien. Dat is echt de 'oude' zorg. Het Bouwhuis is het meest gestructureerd en formeel. En Losser is informeel en 'lang

leve de lol'. Ook de manager heeft het beeld dat de vroegere geloofsovertuigingen een rol spelen bij de huidige cultuurverschillen.

Verder valt aan het beeld van de regio's op dat Almelo meer de uitstraling heeft van eilanden die nog 'wijlanden' moeten worden. Losser heeft meer een landelijke uitstraling in vergelijking met Enschede die een meer stedelijke uitstraling heeft.

Een laatste opvallend verschil is dat Almelo volgens de manager meer als vreemde eend in de bijt wordt gezien. Almelo wordt als eigenzinnig beschouwd. Daarnaast heerst er volgens de manager tussen het Bouwhuis en de Losserhof een concurrentiestrijd.

4.2.4. Beeld van de groepen

Als nu naar het beeld, dat managers van de groepen hebben, gekeken wordt, dan valt op dat zij vinden dat er voldoende expertise op de groepen aanwezig is. Een manager zei: *"Noh ik denk dat we een heleboel kennis en kunde in huis hebben die we absoluut kunnen vermarkten"* [43,5]. En ze voegen daaraan toe dat die kennis vooral in het zwaardere segment ligt. Een manager zei dat dat hun bestaansrecht ook is [52,5]. Verder vinden ze dat het aanbod dat de organisatie heeft, zeer breed is. Groepen hebben kennis op allerlei vlakken.

Wat echter het MT wel vindt, is dat iedereen nog zijn eigen werkmethodeken heeft, zijn eigen aanpak en dat er nog heel weinig gedeeld wordt [57,4]. Medewerkers nemen nog onvoldoende profijt van de meerwaarde van wat je samen bent. Een manager gaf aan dat we inhoudelijk onze wapens nog niet eens goed kennen. En dit wordt niet onderzocht, wij monitoren de resultaten niet, wij objectiveren dat niet en we hebben nog geen nulmetingen [55,2]. Managers hebben het beeld dat de organisatie niet open is. Het is namelijk nog onoverzichtelijk [53,12a] en medewerkers hebben de behoefte om alles binnen eigen kring te houden [57,7a]. Groepen leren dus niet van elkaar. Het is met andere woorden nog geen lerende organisatie. Wat je nu dan ook ziet, zoals een manager aangaf, is dat medewerkers zich sterk identificeren met de plek waar ze werken; met de groep [43,11]. Ze voelen zich niet verbonden met het totale geheel, zoals een andere manager onderschreef [57,2].

Kortom, de manager heeft het beeld dat de groepen teveel met zichzelf bezig zijn en niet samenwerken met andere groepen binnen de organisatie. Ze hebben voldoende expertise, maar ze leren nog te weinig van elkaar. De organisatie is wat dat betreft nog niet open genoeg.

4.2.5. Het beeld van de medewerker van de werkvloer

Als nu naar het beeld, dat managers van de medewerker van de werkvloer hebben, gekeken wordt, dan zien zij medewerkers die heel hard werken [bv. 55,1] en erg goedwillend zijn [50,12a]. Daarnaast zijn ze erg betrokken bij de cliënten. *“Ze hebben echt liefde voor het vak”* [53,12a], zoals een van de managers aangaf. Vaak zo betrokken dat medewerkers zichzelf wegcijferen: *“Je ziet hier heel veel wegcijferrendement”* [50,4]. Een manager verwoordde dit ook als een organisatie die grote loyaliteit herbergt [55,1]. Voor de medewerker staat de cliënt echt op nummer één, zoals een manager benadrukte: *“De cliënt staat hier echt nummer één, vind ik. En dat moet je niet verliezen”* [43,12a].

Daarnaast zien ze in dat medewerkers toch relatief lang blijven zitten. Medewerkers werken al lang binnen deze organisatie. Dit geldt zowel voor de medewerkers direct op de werkvloer als voor de leidinggevende laag die daarboven zit [43,11]. Een manager is niet zo te spreken over deze leidinggevende laag. Hij gaf aan dat de laag van clustermanagers de meest slechte laag is binnen de organisatie. Ze zijn veel te mensgericht. Dit wijt hij aan het gegeven dat de meeste clustermanagers zijn opgegroeid vanuit de zorg: *“Iemand die opgroeit vanuit de zorg, redt het bijna nooit”* [29,8]. Verder voegde hij daaraan toe dat clustermanagers te ver van de werkvloer afzitten, die afstand is nog te groot [29,9b].

Wat medewerkers nog meer karakteriseert, is dat ze erg zorginhoudelijk denken. Een manager gaf aan dat er nog een zeer zorginhoudelijke cultuur is [57,2]. Een andere manager verwoordde het als volgt: *“Als je kijkt naar de cultuur binnen het primaire proces, dat is van oudsher een euh rollencultuur. Dat wil zeggen dat het proces vaak belangrijker wordt geacht dan het resultaat”* [49,2]. En daar zit nou net de crux volgens een manager, omdat medewerkers alles voor de cliënt willen doen, maar daar is het geld niet voor [29,8b]. Dit probleem ontstaat, omdat je met mensen te maken hebt. En dan zie je toch een hele andere cultuur als in een andere sector, zoals een manager aangaf: *“Je hebt bv een klant waar je op een gegeven moment je tanden op stuk gebeten hebt en nog is men niet tevreden. In mijn vorige sector zei ik van: ‘Jongens stop er mee, dit kost teveel geld’. In deze sector ligt dat anders, want daar gaat het over mensenzorg, mensenlevens. Dan gaat het over: maar waar moet tie dan wel naar toe? In mijn vorige werk was dat heel anders, ja dan gaan we wel acquireren en zoeken we wel weer een nieuwe klant. Dat is nog niet in deze sector”* [53,2]. Medewerkers hebben wat dat betreft nog weinig klantbesef, zoals een manager zei: *“Heel erg betrokken op, maar weinig awareness voor de bedrijfsmatige kanten en heel weinig klantbesef. Het is heel erg cliëntbesef en heel weinig klantbesef”* [57,2]. Medewerkers interesseren zich weinig voor de organisatie eromheen. Een manager citeerde dat als volgt:

“Als ik er maar niet teveel last van heb en als ik hier maar gewoon mijn ding kan doen. Nohwja dan is het wel goed” [57,8b].

Daarnaast werken medewerkers niet op basis van resultaten, maar meer op basis van ervaring, intuïtief en proefondervindelijk handelen, zoals een manager dat onderschreef. Een andere manager bevestigde dit ook en volgens hem komt dat door het volgende: *“Het is een hele andere wereld. Om te beginnen dus dat geld. Je bent in feite afhankelijk van externe. Dat is een hele andere manier. Als je je best doet dan beloont je klant je door meer bij je gaat kopen bv. En dat is hier helemaal niet. Dus wat je hier in veel mindere mate ziet, is het praten over resultaten. Doelstellingen halen dat is hier relatief nieuw” [50,3].* Hij voegde daaraan toe dat medewerkers alle initiatieven van de wereld nemen, maar niet stilstaan bij de eventuele consequenties daarvan [50,4].

Een tweetal managers vindt dat er matig geïmplementeerd wordt doordat de organisatie nooit op resultaat is gestuurd. Een van die managers zei: *“Dat is volstrekt nieuw. De organisatie was een meester in het opstarten van een heleboel dingen. En absoluut een baby in het ook even stilstaan bij de vraag: goh wat heeft dat opgeleverd? Dus heel veel projecten werden wel opgestart en bloeden daarnaar dood. Ook het cijfermatige verhaal dus” [49,9a].* Medewerkers zijn dus niet onderlegd in het goed afronden van projecten.

Een ander aspect dat medewerkers kenmerkt, is dat ze onvoldoende bewust van zichzelf zijn. Dit gaf een aantal managers aan. Eén van de managers gaf aan dat medewerkers niet doorhebben dat ze met heel goede dingen bezig zijn. Daardoor wordt er onvoldoende gehaald uit de goede dingen die er plaatsvinden [43,4]. Een manager voegde daaraan toe dat het allemaal ook nog vrijblijvend is. Medewerkers van de werkvloer nemen geen verantwoordelijkheid [50,12a]. Dit hebben ook twee andere managers aangegeven. Een van die managers zei het volgende daarover: *“Toen ik binnenkwam zei ik van: ‘Jongens ik ben leidinggevende, ik bepaal wat en jullie zeggen hoe.’ Terwijl, ik werd zeer regelmatig in een andere rol geduwd. Ik moest een verhaal vertellen: ow hoe moeten wij dat gaan doen? Daarmee schuif je je eigen verantwoordelijkheid af. Continu de discussie: ‘Ja maar wacht even, daar ga ik niet over. Ik ga jou niet vertellen hoe jij moet werken.’ Men gaat naar pappa en mamma kijken hoe het moet” [53,9a].* Managers zijn het er wel over eens dat er potentie in deze organisatie zit, maar: *“Der zit veel potentie in deze club, maar als het is zoals nu, dat de hele organisatie in feite alleen naar het MT staat te kijken van goh: gaan we nou links, gaan we nou rechts? En het MT moet in z’n eentje ambassadeur zijn naar alles en iedereen. Dan gaan we het niet redden” [49,14].* Volgens deze manager moet deze afwachtende houding er

bij de medewerkers uit om vooruitgang te kunnen boeken. Ze moeten volgens de managers meer hun verantwoordelijkheden nemen.

Wat ook aan het beeld die managers van de medewerkers hebben, opvalt, is dat medewerkers weinig lef tonen. Een manager heeft namelijk gezegd dat medewerkers wel eens wat meer lef mogen tonen [57,16b]. Ze zijn volgens managers te bescheiden, te behoudend en reactief. Een aantal managers verwoordde het als: “*Het is hier toch meer de kat uit de boom kijken*” [bv 57,7a]. Medewerkers kijken het dus eerst aan voordat ze iets gaan ondernemen. Of zoals dat hier in Twente noemen: Kiek’n Wat Wordt.

Daarnaast staan medewerkers niet te springen om veranderingen. Volgens een manager zijn medewerkers erg weerbarstig. Er is nog veel oud zeer uit het verleden dat volgens de manager opgelost dient te worden. En wat haar dan frustrereert is dat ze dan niet zo snel kan gaan als dat ze in haar andere werk gewend was [43,7a]. Ook andere managers gaven aan dat aspecten uit het verleden nog erg een rol spelen binnen deze organisatie. Volgens een manager is bijvoorbeeld het beeld dat medewerkers van het MT vanwege vroeger hebben niet onverdeeld positief te noemen. Ook werd aangegeven dat vooral de fusie nog een grote rol speelt. Een manager gaf bijvoorbeeld aan dat medewerkers over hun oude werkomgeving het volgende beeld hebben: “*Vroeger was alles beter*” [43,15]. Een andere manager gaf aan dat medewerkers nog graag terugverlangen naar de préfusietijd [50,15]. Volgens een andere manager zijn dat ook vooral de medewerkers die voorheen werkzaam waren binnen de Dagbesteding. Toen was er namelijk meer geld beschikbaar [49,15]. Een tweetal andere managers die voor de fusie hier niet aan het werk waren, gaf echter aan dat zij het beeld hebben dat er voor de medewerker geen groot verschil is tussen voor en na de fusie [bv. 53,15].

Volgens een manager werd dus duidelijk dat ze niet zo snel kan gaan als zij graag wil. De organisatie is dus aardig log in haar ogen. Dat de organisatie log is, komt bij andere managers naar voren. Een manager gaf bijvoorbeeld het volgende aan: “*Heb je het gevoel dat je heel veel dingen snel voor elkaar kunt krijgen?: Nee. Dat is moeizaam hier. Dat heeft o.a. te maken dat we daar nog te weinig collectief opereren in een aantal dingen, dat heeft te maken met dat het een traditionele omgeving ook is. Heeft ook een beetje te maken met ons product*” [55,7a].

Medewerkers moeten weer eens keer durven achter de geraniums weg te komen, zoals een manager over haar medewerkers binnen haar dienst zei. Dat durven medewerkers echter volgens haar niet, omdat ze de angst hebben: dadelijk worden we opgeheven. Medewerkers

zijn wat angstig en onzeker, zoals ook een andere manager aangaf: *“Bezorgdheid, men ziet het allemaal minder worden voor mijn gevoel”* [49,9a].

Wat hierbij een rol speelt, is dat medewerkers erg liefelijk zijn, zoals een manager aangaf [50,4]. Dit vinden medewerkers ook van zichzelf, zoals eerder in dit resultatenhoofdstuk beschreven stond. Ze zullen niet snel aangeven wat er in hun ogen minder loopt. Dit heeft een manager ook bevestigd en vond: *“Als ik medewerker zou zijn binnen deze tent, zou ik nog wel veel harder oordelen dan dat men op dit moment doet”* [49,9a]. Hij is er dus mee eens dat er bepaalde dingen in de organisatie spelen die beter kunnen.

Als nu naar het beeld, dat de managers van de medewerker van de werkvloer hebben, gekeken wordt, dan valt op dat medewerkers hardwerkende, zeer betrokken en goedwillende mensen zijn die de cliënt echt op de eerste plaats laten komen, maar in hun werk te mensgericht denken. Er wordt volgens de manager te zorginhoudelijk gedacht en er is weinig interesse in de bedrijfsmatige kant van het verhaal. Er wordt niet op basis van resultaat gewerkt.

Verder is het volgens de manager te vrijblijvend. De medewerker neemt nog onvoldoende haar verantwoordelijkheid en hij/zij is daarbij onvoldoende zelfbewust. Op dit moment kijken medewerkers nog te veel naar wat managers gaan doen. Er wordt weinig lef getoond en ze zijn erg liefelijk. Gezien het potentieel zijn ze erg bescheiden. Ze staan niet te springen om veranderingen. Het is erg behoudend. In de ogen van de manager is de organisatie wat dat betreft log.

4.2.6. *Beeld van de omgeving en de buitenkant van de organisatie*

Als nu naar het beeld, dat de managers van de uitstraling van de organisatie hebben, dan zijn ze het er over eens dat de organisatie een stoffige uitstraling heeft. Een manager zei dat hij dat letterlijk te horen krijgt [52,13a]. Een andere manager verwoordde de organisatie als een organisatie die ouderwets oogt, die niet meer van deze tijd is [43,4].

Naast een stoffige uitstraling, geniet de organisatie nog weinig bekendheid. Een manager zei bijvoorbeeld het volgende: *“De organisatie heeft naar buiten toe een weinig bekende naam. Wij zijn een anonieme speler. Als ik zeg: ik werk bij De Twentse Zorgcentra, pff dat weet niemand”* [29,6]. Hij gaf verder aan dat de omgeving wel de namen het Bouwhuis en de Losserhof kent. Volgens een manager moet je echt deze namen erbij noemen, wil men een beeld hebben van: owja die ken ik wel [49,12a].

Dat de organisatie weinig bekendheid geniet, komt doordat zij niet naar buiten gericht is, zoals managers aangaven [bv. 49,13a]. De organisatie is nog te veel intern gericht [29,13a].

De organisatie is nog te veel naar binnengekeerd en heeft qua ontwikkeling de afgelopen jaren stilgestaan [57,6], zoals ook een andere manager zei. Dat de organisatie niet naar buiten is gericht, komt, zoals een manager aangaf, ook voort uit het feit dat bijvoorbeeld de pedagogen en de doktoren niet zijn aangesloten bij het landelijk netwerk en dat er geen opleidingsplekken voor jonge mensen zijn binnen DBZ [43,2]. Ook andere managers vinden dat de organisatie te weinig in verbinding met de interessante buitenwereld staat [bv 55,6]. Een manager voegde daaraan toe dat de organisatie onvoldoende van externe kennis gebruik maakt en daardoor slaagt de organisatie onvoldoende in een aantal dingen [55,2]. Een andere manager heeft gezegd dat de organisatie zich nog onvoldoende kan profileren [29,12a].

Als de organisatie wel bekend is, dan gaven managers aan dat de organisatie een niet al te rooskleurig imago heeft. Vaak werd gezegd dat de organisatie toch bekend staat om de financiële problemen [bv. 55,6]. Een armlastige organisatie [44,13a]. Een manager zei bijvoorbeeld ook het volgende: *“Heel veel mensen hebben tegen mij gezegd: ‘Ga je daarheen? Belachelijk, zonde’. Dus dat zegt ook wat over het imago”* [43,6]. Ook ouders kijken erg kritisch naar de organisatie, omdat zij, volgens een manager, het idee hebben dat er bezuinigd wordt [43,13a]. Daarnaast vindt een manager dat de organisatie niet toegankelijk is. Mensen weten namelijk niet bij wie ze moeten zijn en de organisatie is vaak erg stroperig [52,13a]. Een andere manager vindt dat de organisatie in de omgeving bekend staat als een log instituut [52,6]. Wat echter opvallend is, is, zoals een manager zei, dat hierin een opwaartse verschuiving plaatsvindt. De betreffende manager gaf namelijk aan dat je toch langzamerhand weer ziet dat de TZC bekend staat om goede zorgverlening [29,13a].

Een oorzaak dat de organisatie een dergelijk imago heeft, kan volgens managers gezocht worden in de rol die de overheid speelt. Managers zijn het er namelijk over eens dat deze rol groot is. Alles moet compliance, zoals een van de managers het verwoordde. Hij voegde hieraan toe dat de organisatie door de overheid erg complex is. De organisatie is complex door: *“De regelgeving, financiering en dat soort dingen”* [29,2]. Daarnaast heeft de overheid invloed op hoeveel geld er te besteden is. De organisatie werkt namelijk met publieksgeld en niet met privaatgeld. Je bent in feite afhankelijk van externen [50,3]. Normaal gesproken als een organisatie haar best doet dan wordt die organisatie beloond door de klant door meer bij die organisatie te gaan kopen. Dat is hier echter helemaal niet het geval.

Als de organisatie met de concurrerende organisatie vergeleken wordt, dan valt op dat ieder geïnterviewde manager het ermee eens is dat de organisatie achterblijft op de concurrerende organisaties. Het vaakst wordt de vergelijking met Aveleijn gemaakt. Financieel staan we bijvoorbeeld achter, maar ook qua marketing [29,14]. Managers

bevestigen dat Aveleijn zich toch beter profileert, dat zij beter in de markt liggen [bv. 43,14]. Zij treedt ook veel meer naar buiten toe [49,14]. Aveleijn heeft wel een duidelijk profiel [52,14]. Een manager zei zelfs dat ze op sommige punten jaloers op Aveleijn is [50,14]. Opvallend bij de vergelijking met de concurrerende organisatie, is dat managers van mening zijn dat De Twentse Zorgcentra in principe kwalitatief beter is dan menig concurrerende organisatie. Hierbij werd wederom vaak de vergelijking met Aveleijn gemaakt [bv. 44,13b].

Kortom, het beeld dat de medewerker van de werkvloer van de omgeving van de organisatie heeft, komt met het beeld van de manager overeen. Ook de manager vindt dat de organisatie weinig uitstraalt. Deze oogt wat ouderwets. Daarnaast is het ook een interngerichte organisatie die heeft stilgestaan. Zij staat onvoldoende in contact met de buitenwereld, ze kan zich onvoldoende profileren en is niet echt toegankelijk. Verder blijkt dat de manager ook vindt dat de organisatie een niet al te rooskleurig imago heeft. De organisatie staat bekend als een armlastige organisatie die veelal met financiële problemen te kampen heeft gehad. Ook vindt de manager dat de organisatie achter blijft op de concurrerende organisaties, maar dat de Twentse Zorgcentra in principe kwalitatief beter is. En tot slot ziet de manager in dat de overheid een grote rol speelt. Alles moet namelijk compliance zijn en wordt het te besteden geld door de overheid bepaald. De organisatie is wat dat betreft afhankelijk van externen.

4.2.7. Het beeld van het verleden

Waar medewerkers met veel weemoed terug kijken naar de organisatie van voor de fusie is daar bij managers over het algemeen geen sprake van. Dit is ook niet zo verwonderlijk, aangezien het merendeel van de managers hier voor de fusie niet werkzaam was. Zij hebben geen vergelijkingsmateriaal. Twee managers waren echter wel voor de fusie werkzaam. Een van die twee managers gaf aan dat het enige verschil met de situatie van voor de fusie is dat de afstand naar de medewerkers toe iets groter is geworden [55,15]. En de ander gaf te kennen dat het Bouwhuis er toen financieel veel beter voor stond [29,15]. Verder gaf een manager die voor de fusie niet werkzaam was aan dat er voor de fusie veel amateuristischer werd gewerkt [49,15]. Een tweetal managers ziet wel in dat de medewerker van de werkvloer het beeld heeft van eigenlijk hadden we liever niet dat we zijn gefuseerd. De fusie speelt volgens de manager nog steeds een rol.

Een aannemelijke reden waarom de fusie nog een rol binnen de organisatie blijkt te spelen, komt volgens een manager vanwege het feit dat de fusie toentertijd tot stand is gekomen: “*Niet vanuit positieve energie, maar meer van we moeten eigenlijk*” [57,5]. Dat de

organisatie moest fuseren, had te maken met twee redenen. Allereerst hadden twee van de drie instellingen te kampen met financiële problemen. En daarnaast vanwege de toen steeds hevig wordende bedreigingen moest de organisatie voldoende schaalgrootte hebben om te kunnen overleven.

Een ander aspect dat een rol speelt in het huidige beeld van de organisatie is dat een aantal managers beaamt dat de Losserhof en het Bouwhuis vroeger concurrenten waren. Een manager zei daar bijvoorbeeld het volgende over: *“Bouwhuis en de Losserhof konden niet eens samen. Euh water en vuur. We vonden (het Bouwhuis) de Losserhof een achtergebleven zootje was. Is niet voor niks dat we het over de ‘loserhof’ hadden als we over de Losserhof hadden”* [29,15]. Verder voegde hij daaraan toe dat er bij de Losserhof het beeld bestond van dat het Bouwhuis het allemaal zo goed wist. En een ander aspect dat het beeld van de organisatie kan beïnvloeden, is, zoals een manager aangaf, dat de tijd waarin we nu leven echt heel anders is als dat het voorheen was [29,15].

Kortom, het beeld dat de manager van het verleden heeft, is anders dan dat van de medewerker van de werkvloer. De manager ziet er niet echt een verschil in. Het enige verschil is dat de afstand naar de medewerker wat groter is geworden. Wat de manager met de medewerker wel deelt, is dat de vroegere concurrentie tussen het Bouwhuis en de Losserhof, de huidige tijd waarin we leven en hoe de fusie tot stand is gekomen een rol spelen in de huidige beeldvormingen.

De beelden, die de medewerkers van de organisatie en zijn eigen groep hebben, blijken erg verschillend te zijn. De medewerker is zeer positief over hun eigen locatie of groep en veel minder tevreden over de organisatie er omheen. Er is frustratie aanwezig en dit richt zich niet op de groep, maar op de organisatie. De (werk)cultuur binnen de groep sluit niet aan op de cultuur van de organisatie. De kenmerken als openheid, samenwerking, (intrinsieke) betrokkenheid, gemoedelijkheid, vertrouwen en cliëntgerichtheid, die ze als positief binnen de eigen groep ervaren, zien ze in veel minder mate in de organisatie terug. De organisatie is voor de medewerker een soort van jungle. Ze ervaren de organisatie vaak als onoverzichtelijk, onsamenhangend, onpersoonlijk en te zakelijk. De menselijkheid wordt gemist en over het algemeen is iedere regio, groep en manager een beetje voor zichzelf bezig. De regio's verschillen qua cultuur en er zit geen lijn in de organisatie. De organisatie is nog zoekende en werkt niet naar één gezamenlijk doel toe. Een profiel ontbreekt.

Het beeld, dat de medewerker van de organisatie heeft, blijkt door de manier van leidinggeven, de ervaringen uit het verleden en heden en door het beeld, dat de medewerker van de buitenwereld krijgt, gevormd en bevestigd te worden. Wat nu blijkt, is dat de medewerker vooral voor hun eigen groep gaat, zich als groep meer terugtrekt en zich steeds meer met de groep verbonden voelt dan met de organisatie. Er vormt zich binnen de organisatie steeds meer een eilandjescultuur.

4.2.8 Beeld van de manager samengevat

Als nu naar het beeld, dat de manager van de organisatie heeft, gekeken wordt, dan ziet hij/zij, net als de medewerker van de werkvloer, een organisatie die veel potentie heeft, maar nog erg zoekende is en geen eenheid vormt. Een eenduidig profiel wordt gemist. Zowel binnen het MT en de regio's als tussen het MT, de ondersteunende diensten, de regio's en de groepen is onderling geen optimale afstemming aanwezig. Er wordt onvoldoende met elkaar samengewerkt en te weinig van elkaar geleerd.

De samenwerking wordt in de weg gestaan doordat de bedrijfsmatige cultuur van het MT niet aansluit op de meer zorginhoudelijke cultuur van de werkvloer. Hoewel de medewerker in de ogen van de manager wel goedwillend en hard werkend is, is hij/zij nog te weinig resultaatgericht, neemt nog onvoldoende haar/zijn verantwoordelijkheid en is nog onvoldoende zelfbewust. De medewerker toont daarnaast nog te weinig initiatief en is te behoudend. De intrinsieke betrokkenheid van de medewerker en het directe contact met de cliënt lijken de meer zakelijke c.q. prestatiegerichte gedachte in de weg te staan en zorgen dat de zorginhoudelijke gedachte de overhand heeft.

Ook de verschillende waar te nemen culturen tussen de drie regio's kunnen een goede samenwerking en het vormen van eenheid in de weg staan. Het blijkt dat Almelo vooral als een vreemde eend in de bijt wordt gezien en dat er tussen het Bouwhuis en de Losserhof nog een concurrentiestrijd gaande is. Daarnaast blijken de drie regio's andere werkvormen er op na te houden. Dit zou door het verschil in cliëntenpopulaties veroorzaakt kunnen worden.

Daarnaast staat de huidige manier van leidinggeven van de manager een goede afstemming tussen het management en de werkvloer in de weg. De managers zelf zien in dat zij nog te beheersmatig en te sturend zijn. Daarnaast zijn zij nog te onzichtbaar, te afstandelijk en in hun communicatie nog te onduidelijk en niet open.

Wat verder opvalt, is dat het beeld, dat de manager van de organisatie heeft, deels door het beeld, dat de manager van de buitenwereld krijgt, bevestigd wordt. Dit was ook bij de medewerker het geval. Het beeld, dat de manager van de organisatie heeft, blijkt echter door

het beeld, dat de manager van het verleden heeft, weinig te beïnvloeden. Hiermee verschilt de manager met de medewerker van de werkvloer, aangezien het beeld van het verleden bij de medewerker van de werkvloer wel een grote rol bleek te spelen. Dit is ook niet zo verwonderlijk, omdat over het algemeen de managers nog niet lang binnen deze organisatie werkzaam zijn.

5 Conclusies

Met de resultaten van de interviews en de bijlagen twee, drie, vier en vijf kunnen de deelvragen en de hoofdvraag beantwoord worden. In paragraaf 5.1, 5.2 5.3 en 5.4 zullen achtereenvolgens de vier deelvragen beantwoord worden. In de afsluitende paragraaf 5.5 zal het antwoord op de hoofdvraag worden gegeven.

5.1 Deelvraag 1: Welke aspecten construeren de organisatie-identiteit?

In het theoretische kader (hoofdstuk twee) is de totstandkoming van de organisatie-identiteit beschreven. Daarin werd duidelijk dat er een aantal aspecten is dat de constructie van de organisatie-identiteit bepaalt. De constructie komt op het volgende neer.

Het blijkt dat de organisatie-identiteit wordt gecreëerd en ontwikkelt zich doordat leden interacties met interne en externe partijen aangaan. Leden proberen henzelf te definiëren en te begrijpen wie ze zijn. Leden willen dit begrip van hun identiteit laten blijken aan anderen door er interactie mee te ondergaan. Ze reflecteren de beelden die anderen over hen hebben met het beeld die zij van zichzelf (willen) hebben. Zo ontstaat er een bepaald zelfconcept. Het kan zijn dat leden zichzelf terugzien in een bepaalde groep. Het komt voor dat leden een groeps categorie internaliseren met hun zelfconcept. Psychologisch wordt een groeps categorie geaccepteerd als een onderdeel van hun zelfconcept en daardoor identificeren ze zich met de groep. Naast dat leden zich met de organisatie als geheel kunnen identificeren, kunnen ze zich ook identificeren met hun werkgroep, maar ook met bijvoorbeeld, in het geval van de Twentse Zorgcentra, hun regio. Dit internaliseren van groeps categorieën vindt plaats in socialisatieprocessen en deze socialisatieprocessen vormen de organisatiecultuur.

De organisatiecultuur is van belang, aangezien de organisatie-identiteit het hart ervan vormt. Dit betekent dat de geaccepteerde en valide bevonden zichtbare en minder zichtbare normen, waarden en gedrag van een groep binnen de organisatie de organisatie-identiteit gestalte geven. De organisatie-identiteit is dus de expressie van de tot stand gekomen cultuur.

Een organisatie kan als een smeltkroes van allerlei subculturen en subidentiteiten worden gezien. In principe vormt het bestaan van subculturen binnen organisatie geen probleem. Het kan een probleem gaan vormen wanneer bepaalde subculturen een sterke groepsdruk in zich hebben dat die groep de corporate marketingboodschappen niet adopteren en dus anders communiceren met hun cliënten. Binnen de organisatie zal er een set van ideologische richtlijnen aanwezig moeten zijn die een minimale consensus en consistentie moet hebben, anders kan een organisatie niet functioneren. De subculturen zullen dus binnen

de te bepalen grenzen van de organisatie moeten fungeren. Er zal dus een aantal kernwaarden moeten worden geformuleerd die voor alle leden centraal moeten gaan staan.

De tot stand gekomen cultuur is dus een aspect dat de organisatie-identiteit vormt. Daarnaast zijn er nog drie aspecten die de organisatie-identiteit vormgeven. Allereerst wordt de organisatie-identiteit beïnvloed door de door werkervaringen geformeerde opinies en geloven van groepen over de organisatie. De huidige opinies en geloven binnen de Twente Zorgcentra zijn dus op basis van werkervaringen in het verleden geformeerd en hebben invloed op de organisatie-identiteit. De geschiedenis van de organisatie speelt dus ook een rol. Ten tweede beïnvloedt de manier van leidinggeven en de visie van het management de organisatie-identiteit. Een laatste aspect dat van invloed is op de organisatie-identiteit, is de wijze waarop buitenstaanders naar de organisatie kijken. Dit, doordat leden zichzelf spiegelen met de uitspraken die door externe partijen over de organisatie zijn gemaakt. Hoe leden de werkervaringen, de manier van leidinggeven en de uitspraken van externe partijen interpreteren, wordt door cultuur, waarin de leden zich bevinden, bepaald.

Kortom, de organisatiecultuur (met daarbij het zelfconcept), de werkervaringen van leden binnen de organisatie, de manier van leidinggeven en de gepercipieerde externe waardering construeren de organisatie-identiteit. In hoeverre deze aspecten een rol spelen bij het beeld, dat de medewerker en de manager van de organisatie-identiteit hebben, wordt binnen paragraaf 5.4 duidelijk gemaakt. In de volgende twee paragrafen volgen eerst achtereenvolgens welk beeld de medewerker en de manager van de huidige en gewenste organisatie-identiteit hebben.

5.2 Deelvraag 2: In hoeverre komen de beelden die het managementteam en de medewerkers van de huidige organisatie-identiteit hebben overeen?

In deze paragraaf staat het beeld dat medewerkers en managers van de huidige organisatie-identiteit hebben centraal. Dit zijn dus de eigenschappen die op dit moment volgens de medewerker en de manager continu en centraal binnen organisatie aanwezig zijn. Hiervoor zijn zowel de resultaten van het vorige hoofdstuk als de beantwoorde eigenschappen op vraag 16a van het interview gebruikt. Bij deze vraag werd de geïnterviewde verzocht de organisatie te verplaatsen in een persoon en vervolgens te benoemen welke karaktereigenschappen deze persoon op het moment van het houden van het interview zou bezitten. Deze eigenschappen zijn terug te vinden in bijlage twee.

Uit de resultaten en de eigenschappen van bijlage twee is duidelijk geworden dat er door de manager en de medewerker overeenkomstige eigenschappen zijn benoemd die volgens hen de huidige organisatie-identiteit weergeven. Deze eigenschappen zullen allereerst in de volgende paragraaf behandeld worden. Daarnaast zijn er ook door de medewerker en de manager onderscheidende eigenschappen benoemd. Deze zullen in de daaropvolgende paragraaf 5.1.2 behandeld worden.

5.2.1. De overeenkomstige eigenschappen volgens de medewerker en de manager

Als naar de resultaten en de eigenschappen van bijlage twee gekeken wordt dan kunnen daar de volgende eigenschappen uit gedistilleerd worden die volgens zowel de medewerker als de manager de huidige organisatie-identiteit omschrijven.

Zoekend: Een eerste eigenschap en misschien wel de belangrijkste eigenschap, is dat de ze het beeld hebben dat de organisatie in principe nog erg op zoek is naar haar eigen identiteit. In de ogen van de medewerker en de manager is de organisatie nog erg op zoek naar haarzelf en is het onduidelijk waarvoor de organisatie wil staan. Er bestaat geen eenduidig profiel en een gemeenschappelijk doel ontbreekt.

Veel potentie: De organisatie heeft in principe veel potentie. De organisatie heeft veel expertise, een breed aanbod en goedwillende, hardwerkende mensen.

Onmachtig: Van het potentieel weet de organisatie echter nog onvoldoende te profiteren. De organisatie is in de ogen van de medewerker en de manager nog erg onmachtig; zij weet het potentieel niet optimaal te benutten. Er worden veel projecten gestart die daarna weer dood bloeden. De eigenschappen in bijlage twee tonen dat ook aan. Daar werd ook duidelijk dat de organisatie in principe wel een goede inborst heeft, veel in haar mars heeft, maar zoals in het resultatenhoofdstuk naar voren kwam, komt het er niet optimaal uit. Een manager verwoordde het ook wel als het niet kunnen vermarkten van het potentieel.

Ingekeerd: De organisatie heeft dus potentie. De organisatie is volgens de medewerker en de manager echter te veel in zichzelf gekeerd. Openheid wordt gemist en het is een gesloten organisatie, die zich niet naar buiten richt. De organisatie is daarin te bescheiden.

Behoudend: Naast ingekeerd, hebben de medewerker en de manager ook het beeld dat de organisatie erg behoudend is. De organisatie is niet erg veranderingsgericht en werd dan ook als stilstaand/ouderwets omschreven.

Log: De organisatie is ook erg log. Dit sluit bij de behoudendheid aan. Het is niet gemakkelijk om binnen de organisatie iets voor elkaar te krijgen, iets te veranderen. Daarvoor moet er langs veel schijven gecommuniceerd worden. Zij is daardoor erg omslachtig en erg traag

Eigengereid: De medewerker en de manager hebben het beeld dat de organisatie nog geen eenheid vormt. Er heerst een eilandjescultuur. Leden binnen de organisatie zijn teveel met hun eigen hachje bezig in plaats van het vinden van vormen van samenwerking. Er bestaat nog veel afstand. Werknemers maken onvoldoende van elkanders kennis gebruik. Er bestaat nog weinig afstemming en er is onvoldoende samenhang. Leden proberen het vooral binnen eigen kring te houden en ze leren onvoldoende van elkaar.

Onzeker: Een van de eigenschappen die door veel medewerkers werd genoemd, is de onzekerheid. Ook managers hebben het beeld dat de organisatie onzeker is. De organisatie is erg terughoudend in het nemen van beslissingen. Zij durft niet eens een keer op haar bek te gaan.

Deze kenmerken worden door de manager en de medewerker als negatief opgevat. Er zullen binnen de organisatie bepaalde aanpassingen moeten plaatsvinden om het om te draaien in een positief beeld.

5.2.2. De organisatie-identiteit: een verschil

Kijkend naar de resultaten van het vorige hoofdstuk en de eigenschappen van vraag 16a in bijlage twee dan zijn er ook eigenschappen die alleen door de medewerker of de manager genoemd zijn de organisatie-identiteit te vormen.

De volgende eigenschappen zijn op dit moment volgens de medewerker onderscheidend ten opzichte van de manager:

Onbetrouwbaar: De medewerker heeft geen vertrouwen in de organisatie. Ze hebben het gevoel dat er met een dubbele agenda gewerkt wordt. De organisatie is aan veel veranderingen onderhevig. Zij is niet stabiel. Medewerkers weten vaak niet waar ze aan toe zijn. De organisatie is daarin niet daadkrachtig genoeg. In het verleden zijn er vaak dingen toegezegd die vervolgens niet zijn waargemaakt. Over het algemeen hangt er nu een sceptische sfeer van we kijken wel wat het wordt (KWW).

Onpersoonlijk: In ogen van de medewerker is de organisatie niet echt menselijk te noemen. De organisatie voelt onpersoonlijk aan waarbij bureaucratie de regie heeft. Alles loopt via de

lijn. Er zijn veel regeltjes en procedures en over het algemeen voelen medewerkers zich een nummertje binnen deze organisatie. De organisatie is weinig betrokken.

Zakelijk: Medewerkers hebben het beeld dat de organisatie erg zakelijk is. De organisatie is erg prestatiegericht. Geld voert in de ogen van de medewerker de boventoon en komt de cliënt eerder op de tweede plaats. Over het algemeen staat voor hun gevoel de cliënt dus niet op de eerste plaats.

Deze kenmerken zien de medewerkers niet binnen hun eigen groep terug en dat vinden ze positief. Op de groep is er onderling wel vertrouwen, is het persoonlijker en veel minder zakelijk. Deze kenmerken staan dus haaks op dat wat de medewerker wenselijk vindt.

Volgens de manager zijn de volgende eigenschappen onderscheidend ten opzichte van de medewerker:

Zeer zorgzaam: Het management ziet de organisatie over het algemeen als een te zorgzame organisatie waarbij er weinig interesse in de organisatorische kant van het verhaal is. Er werd gezegd dat er een echte zorgcultuur heerst. De organisatie voelt zich zeer verantwoordelijk voor haar cliënten. Vaak zie je medewerkers zichzelf wegcijferen. Het is te menselijk, vaak op het betuttelende af. Het is een erg liefelijke organisatie.

Niet resultaatgericht of doelbewust: Het op basis van resultaten werken is binnen deze organisatie niet gewoon. Het is nog meer op basis van intuïtie en proefondervindelijk handelen en de organisatie denkt daarbij nog te zorginhoudelijk. De organisatie werkt niet bewust naar een bepaald doel toe om resultaat te halen. Het proces wordt belangrijker gevonden als het resultaat.

Vrijblijvend: De organisatie is nog erg vrijblijvend. Zij neemt nog te weinig haar eigen verantwoordelijkheid en daar wordt ze niet op aangesproken. Zij is nog weinig zelfbewust en ongecontroleerd.

Deze kenmerken zie je niet bij de manager terug. Zij zijn zakelijker, denken meer op basis van resultaat en nemen meer hun eigen verantwoordelijkheid. Het vrijblijvende karakter is minder. Deze kenmerken staan dus haaks op dat wat de manager wenselijk vindt.

5.3 Deelvraag 3: In hoeverre komen de beelden die het managementteam en de medewerkers van de wenselijke organisatie-identiteit hebben overeen?

Op basis van de resultaten uit het vorige hoofdstuk, de eigenschappen van de vorige pagina en de eigenschappen van bijlagen drie en vier is er een beeld van de gewenste organisatie-identiteit van zowel de manager als de medewerker te distilleren. Het beeld van de medewerker zal in de eerstvolgende paragraaf behandeld worden. Vervolgens zal in de daaropvolgende paragraaf dat van de manager beschreven worden. In de laatste paragraaf zullen de twee gewenste beelden vergeleken worden waarbij gekeken wordt welke kernwaarden de medewerker en de manager graag binnen de organisatie centraal zouden zien staan.

5.3.1. Het beeld van de wenselijke organisatie-identiteit van de medewerker

Als naar het beeld van de wenselijke organisatie-identiteit van de medewerker gekeken wordt dan is dat een beeld waarin de organisatie iets zakelijker denkt, maar die vooral zeer menselijk is. Deze menselijkheid moet volgens de medewerker meer in het karakter van de organisatie komen waarbij de essentie minder zakelijk moet. Het is dan een organisatie die sociaal is, waarin leden dicht tot elkaar staan die op een eensgezinde manier goed samenwerken, waar de lijnen kort zijn en er op een kleinschalige manier gewerkt wordt. Het is gemoedelijk en de betrokkenheid naar de werkvloer en onderling is groot. De organisatie is open en communiceert duidelijk met elkaar. Er wordt goed naar elkaar geluisterd, medewerkers worden serieus genomen en ze weten waar zij aan toe zijn.

Daarnaast is het een organisatie die kwaliteit levert, die van elkaar leert, die kennis in huis heeft en professioneel werkt. De organisatie weet wat zij wil en is daarin daadkrachtig en stabiel en treedt naar buiten. Er is verder vertrouwen en tot slot is het bovenal een organisatie die de cliënt centraal stelt.

5.3.2. Het beeld van de wenselijke organisatie-identiteit van de manager

Het wenselijke beeld van de organisatie-identiteit van de manager kwam in het strategische plan al naar voren. De volgende drie kernwaarden moeten volgens de manager binnen de organisatie centraal staan:

- Kwaliteit; wij werken professioneel met erkende beroepsprofielen en beroepsstandaarden. Wij werken met wetenschappelijk en door ervaring onderbouwde methoden en technieken (evidence based).

- Betrouwbaarheid; wij zijn aanspreekbaar op ons handelen en komen onze afspraken na.
- Respect; vanuit ons mensbeeld en onze visie op samenwerking starten we elke relatie op basis van vertrouwen en integer handelen.

Hieraan voegt het management verder toe dat de organisatie waarde toevoegt aan het leven van de cliënten en hun omgeving. Eigen regie en kwaliteit van leven van de cliënten staan daarbij centraal. Het management stelt de cliënt dus centraal.

Uit de resultatenanalyse en de bijlage drie blijkt dat de managers deze drie kernwaarden wel ondersteunen, maar dat managers de eerste kernwaarde 'kwaliteit' van meer belang achten dan de andere twee kernwaarden. Wat ze vooral willen, is een organisatie die professioneel is. Een organisatie die op basis van resultaat doelbewust werkt en daarin niet behoudend is, maar meer lef toont en vooruit wil. Ze zien graag een organisatie waarbinnen aan kennisontwikkeling wordt gedaan en leden van elkaar leren. Het vrijblijvende en zeer zorgzame karakter moet minder. De organisatie moet met andere woorden zakelijker denken en medewerkers moeten op hun verantwoordelijkheid kunnen worden aangesproken. Hiervoor dient de organisatie zelfbewuster te zijn.

Verder zien ze graag, net als de medewerker, een organisatie die meer samenwerkt, die weet wat zij wil en daarin daadkrachtig en stabiel is en naar buiten treedt.

5.3.3. De wenselijke organisatie-identiteit: de kernwaarden

Als de beelden van de gewenste organisatie-identiteiten van de medewerker en de manager nu vergeleken worden dan kan er geconcludeerd worden dat daarin enig verschil is waar te nemen. Het blijkt vooral dat de meer menselijke gedachte van de medewerker niet overeenkomt met de meer zakelijke gedachte van het management. Dit zou dus inhouden dat de huidige missie en doelstellingen niet optimaal kunnen worden uitgedragen. Er zal dus getracht moeten worden om deze twee verschillende gedachtegangen op elkaar te laten aansluiten. Er moet een balans worden gezocht. Hiervoor dien je kernwaarden binnen de organisatie te hebben waarin alle leden zich kunnen vinden. Wanneer namelijk alle leden binnen de organisatie tot overeenstemming zijn gekomen over de kernwaarden die binnen de organisatie centraal zouden moeten staan en hoe de kernwaarden vervolgens gestalte zouden moeten krijgen, dan zal in navolging de elementen gedrag, symbolen en communicatie, die de corporate identiteit vormen en de organisatie-identiteit vertalen bij haar externe stakeholders,

eerder eendrachtig worden uitgedragen door de leden binnen de organisatie. Door het eendrachtige uitdragen wordt het aannemelijk dat de externe stakeholders de organisatie ook daadwerkelijk in de toekomst gaan zien zoals de organisatie graag gezien wil gaan worden.

In de vorige paragraaf kwamen de kernwaarden met bijbehorende invulling aan het licht die volgens het management binnen de organisatie centraal zouden moeten staan. Het management vindt dat hierbij de cliënt centraal zou moeten worden gesteld. In het interview is er een vraag gesteld welke kernwaarden volgens de medewerker binnen de organisatie centraal zouden moeten staan. In bijlage vier zijn de door de medewerker geantwoorde kernwaarden terug te vinden. Daarnaast is er in het interview gevraagd of de medewerker zich in de opgestelde kernwaarden van de managers kunnen vinden. Dit antwoord bleek positief te zijn. Op basis van zowel het antwoord op die vraag als de kernwaarden van bijlage vier kan geconcludeerd worden dat de medewerkers zich in de voorgestelde kernwaarden van het management kan vinden. Het dekt volgens de medewerker de lading. Daarnaast stelt de medewerker hierbij de cliënt centraal. Dit sluit dus bij de zienswijze van het management aan. De basis voor het vormen van een gewenste organisatie-identiteit is hiermee gelegd. Als de resultaten er echter ermee vergeleken worden dan blijkt de medewerker de organisatie vooral onbetrouwbaar en respectloos te vinden. Hij wil vooral het menselijke karakter binnen de organisatie terugzien. De manager daarentegen vindt de organisatie vooral kwalitatief minder en wil vooral het professionele, meer zakelijke karakter binnen de organisatie terugzien. De discrepantie van de beelden van de gewenste organisatie-identiteit ontstaat dus niet doordat de medewerker en de manager verschillende kernwaarden centraal willen hebben staan, maar ontstaat doordat de medewerker en de manager een ander beeld hebben van de mate waarin de organisatie voldoet aan de invulling van deze kernwaarden en ontstaat doordat de medewerker en de manager een andere invulling geven aan de genoemde kernwaarden. Hierin moet de oplossing worden gezocht. De aspecten, beschreven in het theoretische kader, die de organisatie-identiteit construeren, kunnen hier uitsluitsel over geven. Deze zullen in de volgende paragraaf uitgewerkt worden.

5.4 Antwoord deelvraag 4: het verschil verklaard

In de vorige paragraaf bleek dat zowel de manager als de medewerker graag de kernwaarden kwaliteit, betrouwbaarheid en respect binnen de organisatie centraal zouden zien staan. Het centraal stellen van deze kernwaarden zal uiteindelijk een beeld bij zowel de medewerker als de manager van een organisatie moeten opleveren die kwaliteit heeft, betrouwbaar en

respectvol is. Dit zal dus uiteindelijk het gezamenlijk beeld van de organisatie-identiteit moeten zijn.

In de vorige paragraaf bleek echter dat dit nog niet het geval is. De manager ziet vooral in dat de organisatie kwaliteit mist. Er zal een meer zakelijke gedachte moeten komen. Daarnaast zien de medewerkers vooral de organisatie als respectloos en onbetrouwbaar. Volgens hen moet er binnen de organisatie een meer menselijke gedachte komen.

Er zal dus een balans moeten worden gezocht. Om dit te bewerkstelligen, zal er gekeken moeten worden in hoeverre de aspecten, die de organisatie-identiteit construeren, een rol hebben gespeeld bij de totstandkoming van het verschil in beelden. Wanneer dit namelijk duidelijk is, dan kunnen er zinnige en grondige aanbevelingen gedaan worden.

In de eerste paragraaf werd duidelijk dat de organisatiecultuur, de werkervaringen, de manier van leidinggeven en het beeld dat externe partijen van de organisatie hebben de organisatie-identiteit construeren. Deze zullen nu één voor één worden behandeld.

5.4.1. Organisatiecultuur

Uit het theoretisch kader kwam naar voren dat de organisatie-identiteit de expressie is van de cultuur waarin de leden zich bevinden. Op basis van de analyse van de resultaten en bijlage vijf (in bijlage vijf zijn eigenschappen opgenomen die door de geïnterviewden op een bepaalde vraag van het interview zijn geantwoord) komt naar voren dat er binnen de organisatie verschillende culturen waar te nemen zijn. Deze verschillende culturen zijn op verschillende niveaus in de organisatie aanwezig. Deze cultuurverschillen kunnen het verschil in het beeld van de wenselijke organisatie-identiteit verklaren.

Allereerst kwam in de paragraaf 5.1 naar voren dat de huidige cultuur van de werkvloer en het management verschillend is. De werkvloer is te kenmerken als een rollencultuur waarin het proces belangrijker gevonden wordt dan het resultaat. Het is een meer idealistische, zorginhoudelijke cultuur. Het management is wat dat betreft meer te kenmerken als een taakcultuur waarin op basis van resultaat doelbewust gewerkt wordt. Het verschil tussen het beeld, dat de manager en de medewerker van de wenselijke organisatie-identiteit hebben, wordt hierdoor verklaard.

Daarnaast blijken de ondersteunende diensten ook verschillend qua cultuur. De dienst DBZ sluit het beste aan op de cultuur van de werkvloer. Daarin zie je ook vooral de betrokkenheid met en het centraal stellen van de cliënt terug. Daar wordt vooral menselijk gedacht. Ze zijn echter vanuit hun professie over het algemeen te kenmerken als eigenwijs en betweterig. De diensten FB en FIA zijn over het algemeen waar te nemen als diensten

waarbinnen het resultaatgericht denken en werken het beste is verwezenlijk, waarbij de dienst FIA in vergelijking met de andere diensten als het meest zakelijk kan worden gezien. Verder is de dienst P&O over het algemeen te kenmerken als een dienst die tussen het menselijk en zakelijk inzit. Ze staan vooral voor een optimale werkomgeving van de medewerker om zodoende de beste service aan de cliënt te kunnen leveren en willen hierbij graag resultaat zien.

Naast verschillende culturen tussen diensten, hebben leden binnen de organisatie ook het beeld dat de regio's qua cultuur onderling verschillen. Almelo verschilt vergeleken met de andere twee regio's het meest. Zij zijn wat dat betreft een vreemde eend in de bijt. Almelo wordt als het meest vooruitstrevend beschouwd. Losser en Enschede zijn in dat opzicht behoudend. Daar heerst meer een instellingscultuur, terwijl Almelo meer in de maatschappij staat. Zij staan veel meer in verbinding en zoeken meer verbinding met de buitenwereld. Dit heeft mede met de verschillende cliëntpopulaties te maken. In Enschede en Losser zitten de toch meer zwaardere cliënten en Almelo zitten relatief de meeste lichtverstandelijke beperkten. Dit brengt over het algemeen, in vergelijking met de regio's Losser en Enschede, een andere werkvorm met zich mee. Verder ziet de medewerker en de manager ook in dat Losser en Enschede onderling verschillen. Losser werd beschreven als 'lang leve de lol' en het Enschede is wat strakker, wat meer gestructureerd met regeltjes en procedures. Enschede is meer formeel en Losser informeel. Daarnaast hebben ze beiden een andere geloofssignatuur. Enschede heeft een protestants-christelijke en Losser een Katholieke geloofssignatuur. Leden hebben het beeld dat dit de verschillende culturen deels verklaart.

Een laatste cultuurverschil is terug te vinden tussen de groepen van de werkvloer. Er is een beeld van als medewerkers zwaardere cliënten begeleiden dat die groep meer een doecultuur heeft en als medewerkers hoog niveau cliënten begeleiden dat er dan meer een praatcultuur heerst. Dit verschil zie je in woongroepen terug. Daarnaast maakt het ook nog een verschil of je op een Dagactiviteitencentrum of op een woongroep aan het werk bent. Op een Dagactiviteitencentrum ben je vaak toch meer in verbinding met de omgeving dan wanneer je op een woongroep aan het werk bent. In Almelo bijvoorbeeld zie je dat daar meer groepen zijn die een meer vooruitstrevende cultuur hebben, omdat dat van hen ook wordt verwacht. Dus de soort groep en de soort cliënt betekent een cultuurverschil.

5.4.2. Werkervaringen van de medewerker en de manager van nu en in het verleden

In het verleden heeft zich een aantal dingen voorgedaan die er waarschijnlijk voor gezorgd hebben dat medewerkers de organisatie als onbetrouwbaar zien en waardoor zij sceptisch zijn.

Er is in het verleden en nu nog weinig sprake van continuïteit. Er is veel verloop geweest. Veel bestuursleden zijn ontslagen, tussendoor is er een interim-manager aan het werk geweest die een andere beleidsvoering had dan nu het geval is en sinds vorige jaar is er een nieuwe directeur aangesteld. Verder heeft er twee jaar geleden een reorganisatie plaatsgevonden, is er gesaneerd in de beleidsondersteuning en wordt er nu net als in het verleden nog steeds bezuinigd.

Dat medewerkers de organisatie momenteel respectloos vinden, komt mede vanwege de vergelijking die zij met het verleden maken. Er heerst over het algemeen een beeld van vroeger was het beter. Dat medewerkers het op dit moment een onmenselijke organisatie vinden, komt mede vanwege dat ze dat vroeger juist niet vonden. Toen was het meer 'ons kent ons' en kon je zomaar ergens binnen wandelen. Het was gemoedelijker en leden waren toen onderling meer betrokken. Deze préfusietijd leeft nog erg binnen de organisatie en veel medewerkers hebben nog steeds zoiets van voor mij had die fusie niet hoeven plaats te vinden.

Dit beeld zie je ook bij managers terug. Zij zien ook een organisatie die nog met weemoed aan het verleden denkt. Managers ervaren een organisatie die weerbarstig is en dit komt deels door het oude zeer van het verleden. Hierdoor vindt de manager de organisatie erg log.

Ook ervaren medewerkers de organisatie als onmenselijk, omdat zij vaak niet het gevoel hebben dat de cliënt op de eerste plaats gesteld wordt. Medewerkers vinden bijvoorbeeld dat er te weinig personeel, te weinig tijd en te weinig middelen zijn om optimaal op de behoeften van de cliënten in te springen. Ook komt het voor dat de keuze van de organisatie om bepaalde cliënten in een bepaalde groep te plaatsen de medewerker niet zint. Het komt voor dat door het plaatsen van een cliënt de groepsverhouding scheef wordt. Medewerkers hebben het gevoel dat de organisatie hier weinig rekening mee houdt en dit gaat dan ten koste van de cliënt. Ze hebben het beeld dat het geld op de eerste plaats komt en de cliënt op de tweede plaats.

Daarnaast is er een onevenwichtige samenhang tussen de DAC's en de woongroepen. Medewerkers van de DAC's hebben bepaalde ervaringen met de woongroepen waardoor zij het gevoel krijgen dat zij er minder toe doen. Hierdoor ontstaat deels het beeld dat de organisatie niet wil samenwerken en geen eenheid is en dit levert een respectloos beeld op. Ditzelfde komt voor bij situaties waarbij cliënten niet konden worden overgeplaatst, omdat de betreffende regio's de cliënt niet wilden opnemen. Er zijn situaties geweest dat een bepaalde regio, die de cliënt graag overgeplaatst had zien worden, omdat zij de expertise niet hebben, te

horen kreeg: dat is jouw probleem. Dit is geen respectvolle omgang en levert een negatief beeld van de organisatie op. Vooral de regio Almelo wordt, zowel door de manager als de medewerker, als het meest eigenzinnig ervaren. Een regio die vooral iets voor zichzelf is gaan doen. Tevens ervaren zowel de manager als de medewerker een concurrentiestrijd tussen het Bouwhuis en de Losserhof. Dit bevestigt het respectloze beeld dat de medewerker van de organisatie heeft.

Ook ervaren medewerkers niet de openheid en gemoedelijkheid binnen de organisatie die ze wel op de groep ervaren en ervaart de medewerker de organisatie als instabiel. Er worden beslissingen genomen die geen doorgang vinden. Of de organisatie durft geen beslissingen te nemen. Er is weinig daadkracht en het is in hun ogen zeer veranderlijk. Hierdoor ervaart de medewerker de organisatie als onbetrouwbaar. Aan de kernwaarde kwaliteit blijkt de organisatie ook niet optimaal te voldoen. Medewerkers maken steeds meer mee dat er mensen van een lager niveau worden aangenomen. Daarnaast zijn ze over het algemeen niet te spreken over het cursusaanbod en de verbindingen die de organisatie met de buitenwereld aangaat voor het vergroten van de kennis. Dit alles wekt frustratie op en dit maakt hoogstwaarschijnlijk dat groepen zich vooral met hun eigen groep bezighouden en praten vanuit hun eigen werkgebied. Je ziet steeds meer dat groepen zich ten opzichte van de organisatie afstandelijk opstellen en zich veel meer identificeren en verbonden voelen met hun eigen groep dan met de organisatie.

Bij managers heeft zich ook een aantal ervaringen voorgedaan waarom volgens hen niet aan het beeld van de gewenste organisatie-identiteit wordt voldaan. Ze ervaren dat de medewerkers alles binnen hun eigen kring willen houden. Er zijn voorbeelden waarin medewerkers niet aan andere groepen vertellen wat zij hebben bedacht, terwijl dit misschien wel zinvol kan zijn. Dit komt de samenwerking niet ten goede en is respectloos. Daarnaast ervaren ze medewerkers als afwachtend. Managers moeten op dit moment vertellen hoe medewerkers hun werk moeten doen, terwijl ze vinden dat ze daar juist in ondersteunend of faciliterend moeten zijn. Medewerkers nemen nog onvoldoende hun eigen verantwoordelijkheid. Ze ervaren dat ze teveel de stijl van superdeskundige moeten aannemen. Managers vinden dat er daardoor niet professioneel gewerkt wordt en dat dit de kwaliteit van de organisatie omlaag brengt.

Tot slot ervaart het MT dat macht een rol speelt. Dit staat een goede samenwerking binnen het MT in de weg.

5.4.3. De manier van leidinggeven

De manier van leidinggeven blijkt ook van invloed te zijn op het niet voldoen aan het beeld van de gewenste organisatie-identiteit. De manier van leidinggeven past niet bij wat de medewerker als wenselijk acht voor op de werkvloer. Zowel de medewerker als de managers zijn het erover eens dat leidinggevendenden over het algemeen te afstandelijk en weinig betrokken op de werkvloer zijn. Dit maakt waarschijnlijk dat de medewerker het gevoel heeft dat het een weinig menselijke organisatie is.

Daarnaast zijn ze het erover eens dat leidinggevendenden onduidelijk zijn in het vertalen van het beleid. Ze zijn nog niet transparant genoeg en zijn nog niet daadkrachtig genoeg. Dit zorgt ervoor dat het vertrouwen binnen de organisatie minder wordt.

Verder heeft de medewerker het beeld dat de leidinggevende niet weet wat er op de werkvloer speelt. Er worden beslissingen genomen die niet stroken met wat de medewerker voor ogen heeft. Vaak wordt het als opgedrongen beleid ervaren. Medewerkers worden voor hun gevoel hierbij niet betrokken. Ze hebben het gevoel geen inspraak te hebben. Ze worden niet serieus genomen en weinig gehoord. Ze ontvangen ook weinig feedback. Er is aangegeven dat medewerkers het gevoel hadden dat er misbruik van hen werd gemaakt en ze zich niet gewaardeerd voelen. Dit zorgt ervoor dat de medewerker een minder respectvol beeld van de organisatie krijgt en dat de samenwerking binnen de organisatie niet optimaal is.

Bij het management daarentegen bestaat het beeld, zoals in de vorige paragraaf ook is aangegeven, dat ze nog teveel de stijl van superdeskundige hebben: als jij het niet meer weet dan ben ik er altijd nog om het jou te vertellen. Medewerkers kijken nog teveel naar de leidinggevende en wachten af. Medewerkers moeten zelf meer initiatief nemen. De managers zijn echter hierbij nog te sturend en te beheersmatig.

5.4.4. Invloed van de beelden van de externe omgeving

Door het vergelijken van de organisatie met de externe omgeving hebben zowel de manager als de medewerker het beeld dat de organisatie een niet al te rooskleurig imago heeft. De organisatie heeft nogal een stoffige uitstraling, wordt over het algemeen niet erg toegankelijk bevonden en wordt vaak gekenschetst als een organisatie die problemen heeft met geld en onderhevig is aan bezuinigingen. Leden hebben het beeld dat de organisatie vooral negatief in het nieuws is geweest. Beiden krijgen tevens het beeld van een organisatie die naar binnen gekeerd is en die zich niet naar haar omgeving weet te profileren. Dit bevestigt het beeld dat de organisatie nog zoekende is en ingekeerd. Verder zijn ze het erover eens dat de organisatie weinig bekendheid geniet. Concurrerende organisaties, vooral Aveleijn en Van der Bent, doen

het qua uitstraling, bekendheid en profilering beter. De Twentse Zorgcentra loopt wat dat betreft achter. Hierdoor krijgen leden het idee dat de organisatie stilstaat, te behoudend en minder professioneel is. Verder krijgen sommige medewerkers, onder invloed van cliëntvertegenwoordigers, de bevestiging dat de cliënt over het algemeen niet centraal staat binnen de organisatie. Er zijn voorbeelden dat cliëntvertegenwoordigers zich hierover negatief uitlaten.

5.5 Antwoord op de hoofdvraag

De volgende hoofdvraag staat binnen het onderzoek centraal:

Wat moet er binnen de Twentse Zorgcentra veranderen om de discrepantie tussen de percepties die het managementteam en de medewerkers van de wenselijke organisatie-identiteit van de Twentse Zorgcentra hebben, te verkleinen, teneinde te weten te komen of de huidige missie en doelstellingen van de Twentse Zorgcentra optimaal zouden kunnen worden uitdragen?

Op basis van de resultaten en de vorige paragrafen van dit hoofdstuk kan deze vraag nu beantwoord worden. Wat blijkt, is dat de manager en de medewerker toch in twee verschillende werelden leven. Er blijkt een cultuurverschil te zijn. Het blijkt dat er op de werkvloer meer een rollencultuur aanwezig is waarbij het proces belangrijker wordt geacht dan het resultaat. Binnen het MT heerst er meer een taakcultuur waar het resultaatgericht werken centraal staat. Dit verschil komt al tot uitdrukking in de reden waarom de medewerker en de manager binnen deze organisatie werken. De medewerkers zijn hier sec voor de doelgroep aan het werk gegaan. Ze hebben intrinsieke betrokkenheid. De manager is hier meer vanwege de uitdaging, die in het vooruitzicht lag, aan het werk gegaan. Zij hebben wat dat betreft meer een professionele betrokkenheid.

Dit verschil blijkt tussen de manager en de medewerker een discrepantie, in het beeld dat zij van de wenselijke identiteit hebben, op te leveren. Dit verschil blijkt nog niet bij de kernwaarden, die zij centraal willen zien staan, naar voren te komen. Ze blijken namelijk graag de kernwaarden kwaliteit, betrouwbaarheid en respect binnen de organisatie centraal te zien staan. Het is echter over de invulling van deze kernwaarden op dit moment binnen de organisatie waar het verschil in perceptie zit. Uit de resultaten komt naar voren dat de medewerker de organisatie vooral onbetrouwbaar en respectloos vindt en vooral het menselijke karakter binnen de organisatie wil terugzien en de manager vindt de organisatie

vooral te zorgzaam en wil vooral het professionele, meer zakelijke karakter binnen de organisatie terugzien. Door deze discrepantie kan de huidige missie en doelstelling niet optimaal worden uitgedragen.

Om dit verschil in percepties te verkleinen, dienen de twee culturen beter met elkaar verweven te worden. Dit houdt dus in dat de meer zakelijke gedachte van de manager met de meer menselijke gedachte van de medewerker in balans dient te worden gebracht. De meer zakelijke gedachte van de manager moet zich openstellen en zorgen dat de meer menselijke van de medewerker erin verweven wordt. Andersom geldt dit natuurlijk ook. Er moet een vorm van wederzijds begrip gevonden worden waarbij er een goede samenwerking ontstaat om zodoende voor zowel de medewerker als de manager het een beeld te geven van een organisatie die betrouwbaar, respectvol en kwalitatief goed is. Een goed inlevings- en aanpassingsvermogen vormen dus sleutelwoorden.

In paragraaf 5.3 is geprobeerd te achterhalen welke aspecten een invloed hebben op het verschil in beelden van de medewerker en de manager over hoe de gewenste organisatie-identiteit gestalte krijgt. Daarin werd geconcludeerd dat al die aspecten dit beïnvloeden. Om dus de discrepantie tussen de percepties van het management en de medewerker van de wenselijke organisatie-identiteit te verkleinen en in balans te brengen, dient de organisatie op een goede manier in te springen op de verschillende culturen die in de organisatie aanwezig zijn, er voor te zorgen dat leden geen ervaringen op de werkvloer hebben die indruisen tegen invulling van de gewenste kernwaarden, een manier van leidinggeven wordt bewerkstelligd waarin beide groepen zich kunnen vinden (bv meer ondersteunend en minder beheersmatig en sturend), een positiever beeld bij haar externe omgeving te creëren en tot slot een middel te vinden om het beeld van het verleden van de organisatie geen rol meer te laten spelen. Deze slotconclusie vormt de basis waarop aanbevelingen kunnen worden gedaan. Deze zijn in het volgende hoofdstuk gegeven.

6 Aanbevelingen

Wil je binnen De Twentse Zorgcentra een eenduidige organisatie-identiteit creëren dan zul je de kernwaarden betrouwbaarheid, kwaliteit en respect op een evenwichtige manier binnen de organisatie moeten implementeren. Als je de conclusies bekijkt dan mag er geconcludeerd worden dat het in de kern gaat om een balans te vinden tussen de beleving van beide groepen. De twee culturen zullen beter verweven moeten worden. De meer zakelijke gedachte van de manager moet zich openstellen en zorgen dat de meer menselijke van de medewerker erin verweven wordt. Andersom geldt dit natuurlijk ook. Hierin moeten een vorm van wederzijds begrip gevonden worden waarbij er een goede samenwerking ontstaat om zodoende voor zowel de medewerker als de manager het een beeld te geven van een organisatie die betrouwbaar, respectvol en kwalitatief goed is.

Op basis van de resultaten en antwoorden op de onderzoeksvragen, kunnen nu de volgende aanbevelingen worden gedaan. Hierbij zullen de aanbevelingen allereerst vanuit de medewerker worden gegeven en vervolgens vanuit het management.

6.1 Aanbevelingen vanuit het perspectief van de medewerker

De medewerker zal het beeld van de Twentse zorgcentra dienen te hebben die betrouwbaar, respectvol en kwalitatief goed is. Hiervoor wordt een aantal aanbevelingen gegeven om dit te creëren.

Kleinschalig werken

Voor de medewerker oogt de organisatie als zeer onoverzichtelijk. Een kleinschalige manier van werken zorgt ervoor dat dit deels verdwijnt. De lijnen zijn dan korter en de medewerkers weten bij wie ze terecht moeten met bepaalde vragen.

Transparant en duidelijk

Voor de medewerker is de organisatie niet transparant. Ze vinden de organisatie onduidelijk en niet open. Ze hebben een achterkamertjesgevoel. Medewerkers hebben momenteel het gevoel dat het beleid opgedrongen wordt en dat er beslissingen vaak ad hoc genomen worden. Als leidinggevenden meer openheid van zaken geven en duidelijker communiceren, zal dit beeld veranderen. Inzicht geven in het te besteden budget duidelijk maken waarom er bepaalde beslissingen worden genomen en waarom leidinggevenden bepaalde dingen nalaten in de ogen van de medewerker, zijn aspecten die er toe leiden dat er meer begrip bij de

medewerker ontstaat. Dit creëert meer respect en betrouwbaarheid. Ook het communiceren in de taal van de medewerker creëert respect. Dit schept namelijk bij de medewerker het gevoel dat de leidinggevende snapt wat er op de werkvloer speelt.

Verder ziet de medewerker het nut van de verzakelijking niet optimaal in. Wanneer leidinggevende doorschemert dat het niet alleen een kwestie van geld is, maar dat zoveel mogelijk wordt geprobeerd de cliënt centraal wordt geprobeerd te stellen dan levert dit meer begrip op bij de medewerker.

Meer betrokkenheid op werkvloer

Wil je de medewerker en haar omgeving echt begrijpen dan zul je je als leidinggevende veel meer op de werkvloer moeten begeven. Hierdoor krijgt een leidinggevende meer feeling met de werkvloer en kan de manager de medewerker tevens het gevoel geven dat hij/zij serieus wordt genomen en inspraak heeft in het uit te voeren beleid. Dit vergroot het menselijke karakter van de organisatie en wordt er meer wederzijds begrip gecreëerd. Er ontstaat dan meer respect.

Luisteren en geven van feedback

Medewerkers hebben het gevoel dat zij niet gehoord worden en krijgen tevens geen feedback over de stand van zaken. Als leidinggevendens hiervoor zorgen dan krijgt de medewerker het beeld dat de organisatie wat respectvoller is.

Openstaan

Medewerkers weten vaak beter wat goed is voor een cliënt dan leidinggevendens. Het is dus verstandig dat leidinggevendens openstaan voor initiatieven van medewerkers. Hierdoor voelen medewerkers zich tevens gewaardeerd.

Daadkrachtig

Medewerkers zien de organisatie als erg veranderlijk en niet daadkrachtig. Dit levert een onbetrouwbaar beeld op. Daadkracht en het nakomen van afspraken, zorgt er voor dat er vertrouwen binnen de organisatie ontstaat.

Stimuleren/inspireren

Wanneer leidinggeven medewerkers stimuleren om bijvoorbeeld eens op andere groepen te gaan kijken of bepaalde projecten op te pakken en ze daarin het vertrouwen geven dan zal het beeld van de medewerker van de organisatie als respectvol worden gezien. Ook het stimuleren om kennis te vergroten, door bijvoorbeeld te zorgen dat men cursussen kan volgen, of bepaalde goede initiatieven van medewerkers in de rest van de organisatie kenbaar te maken, levert meer samenwerking en een beter kwaliteitsbeeld op. Stimuleer om medewerkers nuttige informatie te laten delen. Dit bevordert de samenwerking.

Ondersteunend zijn

De medewerkers ervaren nog weinig vertrouwen van de leidinggevendenden. Medewerkers hebben het gevoel dat ze te weinig inbreng hebben. Leidinggevendenden dragen op dit moment weinig verantwoordelijkheid naar de werkvloer af. Ze zijn nog te beheersmatig en te sturend. Een meer ondersteunende rol en het vertrouwen geven dat medewerkers de verantwoordelijkheid aankunnen, levert bij de medewerker een meer respectvol en betrouwbaar beeld van de organisatie op.

Meer contact met andere (soortgelijke) groepen

Zorg er voor dat je de medewerker in contact laat komen met andere medewerkers binnen de organisatie, dat je één personeelsvereniging hebt en dat er uitwisseling plaatsvindt.

Uitwisseling van medewerkers op andere groepen draagt bij aan het creëren van meer samenwerking. Het zorgt voor meer begrip over wat er in andere delen van de organisatie plaatsvindt en dan zullen medewerkers in de toekomst anders oordelen over de organisatie. Er komt hierdoor meer eenheid binnen de organisatie en het respect zal toenemen.

Beter cursusaanbod

Medewerkers willen graag een cursusaanbod dat wat specifiek is. Cursussen die ingaan op nieuwe ontwikkelingen binnen bepaalde disciplines zodat de kennis van de medewerker up-to-date is. Hierdoor kunnen zij beter op de behoeften van de cliënt inspelen en hoeven zij in bepaalde situaties minder gebruik te maken van een orthopedagoog. Hierdoor wordt het beeld van de kwaliteit van de organisatie verhoogd.

Meer personeel, tijd en middelen

Medewerkers ervaren een tekort aan personeel. Ze hebben te weinig tijd om daardoor iets extra's te doen met de cliënt. Hierdoor krijgen ze het beeld dat de cliënt niet centraal staat. Verder gebruiken ze vaak gebrekkige en verouderde middelen of hebben ze bepaalde middelen niet tot hun beschikking. Dit brengt het beeld, dat de medewerker van de kwaliteit van de organisatie heeft, omlaag.

Positieve berichtgeving

De medewerker heeft het beeld dat de organisatie een niet al te rooskleurig imago heeft. De organisatie dient positiever in het nieuws te komen. Hierdoor wordt het imago positiever. De organisatie mag trots zijn op de goede dingen die er binnen de organisatie gebeuren. De organisatie is in principe kwalitatief beter in het leveren van de zorg. Wanneer dit uitgestraald wordt dan levert dat bij de medewerker een positiever beeld van de organisatie op en wordt het wij-gevoel binnen de organisatie vergroot.

6.2 Aanbevelingen vanuit het perspectief van de manager

Zelfbewuster en minder vrijblijvend

De medewerkers vragen zich op dit moment weinig af: lever ik met de manier hoe ik nu werk de optimaal mogelijk zorg voor de cliënt? Of kan het ook anders? De medewerkers zijn zich weinig bewust van de eventuele goede dingen die zij uitvoeren en wat er precies van hun functie verwacht wordt. Het is op dit moment erg vrijblijvend en ze nemen nog onvoldoende hun verantwoordelijkheid. Hierdoor krijgt de manager het beeld dat de organisatie onprofessioneel is. Het is dus van belang dat leidinggevendenden duidelijk maken wat er van de medewerker verwacht wordt en dat zij de medewerker aanspreken op hun verantwoordelijkheid.

Vooruitstrevend

De medewerkers zijn nog te behoudend. Ze zijn niet erg veranderingsgezind. Hierdoor blijft de organisatie stilstaan en krijgt de manager het beeld dat de organisatie in kwaliteit omlaag gaat. Wanneer de medewerker vooruitstrevend denkt dan kunnen er eventueel nieuwe inzichten gevonden worden om betere diensten aan de cliënt te leveren. De medewerker zou zich dus meer moeten afvragen: zou het beter kunnen?

Delen

De medewerkers delen nog weinig hun goede initiatieven. Dit zorgt ervoor dat andere leden hier niet van op de hoogte zijn, waardoor het wiel ergens anders opnieuw uitgevonden kan worden. Wanneer er meer gedeeld wordt, wordt er meer van elkaar geleerd en gaat de kwaliteit omhoog. Dit zorgt tevens voor meer saamhorigheid binnen de organisatie.

Resultaatgericht (zakelijk c.q. professioneel) denken

Op dit moment denken medewerkers nog weinig resultaatgericht en zijn ze erg liefelijk. Ze werken nu meer op basis van proefondervindelijk handelen. Cursussen worden weinig gevolgd. De organisatie heeft de beschikking over weinig geld. De organisatie is financieel zwak. Er zal dus binnen de grenzen van het beschikbare geld gewerkt moeten worden. Het is dus verstandig om een enige vorm van resultaatgerichtheid te hebben. Zodoende wordt er meer binnen de kaders gewerkt. Hierover dient de medewerker wel te worden geïnformeerd waardoor ze begrijpen dat niet alles mogelijk is. Hierdoor gaat de medewerker zakelijker denken en zal de manager het beeld krijgen dat de professionaliteit van de organisatie omhoog gaat.

Inzicht in bedrijfsmatige kant

Medewerkers interesseren zich op dit moment weinig voor de bedrijfsmatige kant van het verhaal. Dit levert onduidelijkheden. Wanneer medewerkers zich openstellen voor deze kant dan komt er meer respect voor bijvoorbeeld de beslissingen die managers nemen. Er ontstaat dan onderling meer begrip.

7 Discussie

7.1 Reflectie op de bestudeerde literatuur

Volgens een aantal onderzoekers bestaat de identiteit uit een verzameling eigenschappen die volgens de medewerkers de eigen organisatie karakteriseren (Alvesson & Empson, 2008; Hatch & Schultz, 2000; Kiriakidou & Millward, 2000). Met de criteria van Albert & Whetten als richtlijn, kan de organisatie-identiteit in een verzameling eigenschappen worden samengevat.

De gedistilleerde eigenschappen zijn echter niet geheel conform de drie criteria van Albert & Whetten (1985). Zij geven namelijk drie criteria waarop de identiteit gedefinieerd moet worden: als ze onderscheidend van soortgelijke organisaties, centraal en duurzaam binnen de organisatie zijn. Op basis van het onderzoek kan hier een tweetal kanttekeningen geplaatst worden. Gioia, Schultz & Corley (2000) sprak de definitie deels tegen. Zij gaan niet van een identiteit uit die duurzaam is, maar die een vorm van continuïteit in zich heeft. Identiteit is een aspect dat verschuift in zijn interpretatie en betekenis, echter die de labels van de kernwaarden en kerngeloven behoudt. De resultaten en de conclusies van het onderzoek bevestigen deze zienswijze. Daarin werd duidelijk dat de medewerker en de manager dezelfde kernwaarden centraal willen zien staan. Op dit moment hebben ze echter daar een andere interpretatie van en geven ze daar een andere betekenis aan. Er hebben binnen de organisatie bepaalde dingen plaatsgevonden die deze betekenis en interpretatie van de organisatie-identiteit veranderen. Een voorbeeld is de intrede van de nieuwe directeur. Deze intrede bleek een verandering in de perceptie van de organisatie-identiteit teweeg te brengen. Het vertrouwen dat niet in de organisatie aanwezig was, bleek door de intrede van de nieuwe directeur terug te komen.

Een andere kanttekening die erbij geplaatst moet worden, is dat uitspraken van leden over de organisatie-identiteit ten opzichte van soortgelijke organisaties onderscheidend moeten zijn. Voor het onderzoeken van de organisatie-identiteit hoeft dit niet per se het geval te zijn. Voor het achterhalen van het verschil tussen de huidige en gewenste organisatie-identiteit vanuit het perspectief van de medewerker en de manager ben je niet op zoek naar de identiteit in vergelijking met andere, soortgelijke organisaties, maar kijk je sec naar de eigen organisatie. Het gaat meer om de essentie en de continuïteit; eigenschappen die op dit moment centraal staan en gewenste eigenschappen die centraal zouden moeten staan en de interpretatie en betekenis die de medewerker en de manager eraan geven. Vervolgens vormt de mix van de

beelden van de manager en de medewerker over de gewenste identiteit het onderscheid ten opzichte van soortgelijke organisaties. Op basis hiervan kan de organisatie bepalen hoe de corporate identity gestalte moet krijgen. Daarbij is het onderscheidend wel van belang, omdat je met concurrerende organisaties te maken hebt.

Om inzicht in de totstandkoming van de organisatie-identiteit te krijgen, is gebruik gemaakt van het model van figuur 2.3 van Hatch & Schultz (1997). De aspecten die volgens dat model allemaal van invloed zijn op de constructie van de organisatie-identiteit zijn meegenomen in het onderzoek. Deze aspecten hebben het inzichtelijk gemaakt hoe de medewerker en de manager tot de aangegeven huidige en gewenste organisatie-identiteit zijn gekomen en hebben het mogelijk gemaakt om grondige aanbevelingen te kunnen doen. In de resultaten kwam echter aan het licht dat het model een essentieel onderdeel mist. De organisatie heeft gemiddeld genomen medewerkers die langdurig binnen de organisatie aan het werk zijn. Vooral die medewerkers blijken het huidige beeld van de organisatie nog erg te vergelijken met het beeld van het verleden. Het verleden blijkt een grote rol in deze organisatie te spelen en maakt de organisatie karakteristiek. Voor deze organisatie is het model niet compleet en dient het model een concreet aspect aanwezig te hebben die het beeld van het verleden aangeeft. Dit beeld blijkt namelijk binnen deze organisatie deels de organisatie-identiteit te construeren.

Naast dat leden zich kunnen identificeren met de organisatie als geheel, kunnen volgens Kramer (1991) leden zich ook identificeren met hun werkgroep of in het geval van de Twentse Zorgcentra, met hun regio. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt het antwoord bevestigend. Medewerkers blijken zich veel meer te identificeren met hun eigen groep dan met de organisatie. Soms identificeert de medewerker zich helemaal niet met de organisatie. Volgens Scott & Lane (2000) sluit het zelfconcept van de medewerker dan niet optimaal aan op het karakter van de organisatie. Dit blijkt het geval te zijn. Voordat mensen binnen deze organisatie aan het werk gaan, hebben ze namelijk een intrinsieke betrokkenheid bij de doelgroep. Ze hebben een idealistische kijk op de organisatie. Het blijkt dat deze intrinsieke betrokkenheid van de medewerkers wel op hun groep, maar niet in het beeld van de organisatie als geheel wordt teruggevonden. Dit verklaart waarschijnlijk waarom medewerkers zich steeds meer op de groep terugtrekken en groepen op zichzelf opereren. Volgens meerdere onderzoekers (Fiol & Huff, 1992; Kiriakidou & Millward, 2000; Hatch & Schultz, 1997) vormt de organisatie-identiteit het hart van de organisatiecultuur. De

organisatie-identiteit is de expressie van de cultuur (Hatch & Schultz, 2002). Meerdere onderzoekers hebben aangegeven dat een organisatie niet uit één cultuur bestaat, maar uit meerdere subculturen (Bartels et al. 2007; Van Riel 2003; Wilson, 2001). Dit houdt dus in dat er meerdere organisatie-identiteiten kunnen bestaan. Dit bleek in dit onderzoek een bevestigend antwoord op te leveren. Vooral tussen de medewerker en de manager is er een verschil in cultuur waar te nemen en dit leverde ook een verschil in beeld van de organisatie-identiteit op.

Op zich hoeven subculturen geen probleem te veroorzaken. Volgens Harrison & Carroll (1991) kan het echter een probleem vormen wanneer bepaalde subculturen een sterke groepsdruk in zich hebben waardoor die groep de corporate marketingboodschappen niet adopteert en dus anders communiceert met hun cliënten. Dit bleek binnen deze organisatie het geval te zijn. Groepen opereren vaak op zichzelf en hebben hun eigen werkvormen. Er zijn bijvoorbeeld borden waarop wel de naam De Twentse Zorgcentra staat vermeld en borden waar alleen de naam van de locatie staat vermeld. Schein in Frost et al. (1991) suggereert hierover dat er binnen de organisatie een set van ideologische richtlijnen aanwezig moet zijn die een minimale consensus en consistentie moet hebben, anders kan een organisatie niet functioneren. De subculturen zullen dus binnen de grenzen van de organisatie moeten fungeren. Deze richtlijnen zijn nog niet aanwezig. De organisatie bleek namelijk nog erg zoekende te zijn en geen duidelijk profiel te hebben. Omdat er een eilandjescultuur heerst en er geen optimale samenwerking tussen de regio's, de groepen en binnen het management is, zal deze veronderstelling van Schein in Frost et al. (1991) wel eens bevestigend kunnen zijn.

7.2 Validiteit gehanteerde methode

Van Rekom (1998) geeft aan dat een gesloten vragenlijst niet in staat is om met items te komen die specifiek van toepassing zijn op die ene organisatie. Door het houden van openvragen en doorvragen, haal je ook die doelen en waarden boven water, die zo vanzelfsprekend zijn, dat de organisatieleden er niet meer bij stilstaan. Dit blijkt het geval te zijn geweest. Het interview bleek namelijk aan te zetten tot zelfreflectie. Er zijn medewerkers geweest die door het interview verbaasd werden door het beeld dat zij eigenlijk van de organisatie hadden. Ze werden bewustgemaakt. Het interview bleek dus meer naar boven te brengen dan het beeld dat de medewerker van de organisatie aanvankelijk had. Dit blijkt ook uit de resultaten. Als je namelijk de resultaten erop na houdt dan hebben de interviews een

zeer goed inzicht gegeven in de huidige en gewenste organisatie-identiteit van de Twentse Zorgcentra.

Verder bleek het gebruik van de persoonsmetafoor van Davies et al. (2001) ook een uitkomst. Geïnterviewden bleken hierdoor vele eigenschappen van de organisatie te kunnen geven. Heel veel geïnterviewden konden de organisatie in de vorm van een persoon zeer gemakkelijk inbeelden. Velen zagen de persoon zelfs voor zich lopen. Hierbij moet wel een kanttekening geplaatst worden. Er is bewust gekozen om de persoonsmetafoor aan het einde van het interviewschema te gebruiken. Dit, omdat de onderzoeker er vanuit ging dat, door de daarvoor gestelde vragen, de geïnterviewde een goed beeld kreeg van hoe hij/zij de organisatie ziet en daardoor beter in staat was om eigenschappen te benoemen. Het is aannemelijk dat als je die vraag alleen zou stellen of aan het begin van het interview dat je dan minder of andere eigenschappen naar voren krijgt dan dat het nu het geval is. In dit interview bleek de combinatie en de volgorde in ieder geval wel een goed beeld van de organisatie-identiteit op te leveren.

Een minpunt aan het opgestelde interviewschema is dat er geen vraag is opgenomen die sec ingaat op het beeld dat vooral medewerkers van andere soortgelijke groepen hebben. Bij de antwoorden bleken echter wel verschillen tussen de groepen te zijn opgemerkt, maar hier had waarschijnlijk meer uit gehaald kunnen worden.

7.3 Generaliseerbaarheid

Er zijn in totaal 65 leden binnen de organisatie geïnterviewd. Dit is een fors aantal en mag er verondersteld worden dat de resultaten representatief zijn voor de totale organisatie. Er mag aangenomen worden dat dit een goede afspiegeling geeft van de Twentse Zorgcentra.

De resultaten lijken niet naar andere soorten organisaties te kunnen worden gegeneraliseerd. De Twentse zorgcentra werkt met publieksgeld. Het is geen private onderneming. De organisatie is gewend om geld te krijgen en zoals uit de resultaten ook naar voren komt, brengt dit een andere cultuur met zich mee, een cultuur van terughoudendheid. De behoefte is er minder om actief naar buiten te treden om bijvoorbeeld meer fondsen te werven. Deze instelling is wat dat betreft niet te vergelijken met een commerciële instelling. Verder onderzoek zal dit kunnen uitwijzen.

Daarnaast is er sprake van een organisatie die gelegen is in een omgeving met toch een karakteristieke cultuur. Sommige managers gaven te kennen dat er in het westen bij soortgelijke organisatie toch een geheel andere cultuur heerst. Hierdoor zouden resultaten niet optimaal gegeneraliseerd kunnen worden.

7.4 Vervolgonderzoeksuggesties

Binnen deze organisatie blijkt de medewerker betrokkenheid een belangrijke eigenschap te vinden. Na het houden van het interview en tevens door twee geïnterviewden tijdens het onderzoek, werd aangegeven dat de geïnterviewde het gevoel kreeg meer bij de organisatie betrokken te worden. Het is interessant te onderzoeken in hoeverre het betrekken van medewerkers bij een onderzoek het gevoel van betrokkenheid wordt vergroot.

Het gebruik van de persoonsmetafoor bleek een handig hulpmiddel. Het leverde een goed resultaat op. Hierbij werd verondersteld dat dit komt doordat de vraag aan het einde van het interview is gesteld. De geïnterviewde had door de vooraf gestelde vragen een goed beeld van de organisatie gekregen en lijkt het aannemelijk dat de geïnterviewde zich hierdoor gemakkelijk de verplaatsing in de persoon kan maken en gemakkelijk eigenschappen kan benoemen. Het is interessant te onderzoeken of dit daadwerkelijk een rol speelt.

Het lijkt aannemelijk dat de gevonden resultaten naar andere soortgelijke organisaties te generaliseren is. Het is echter interessant te onderzoeken of in een dergelijke organisatie eenzelfde organisatie-identiteit gewenst wordt. Hierbij is het vooral interessant de vergelijking te maken met andere omgevingen binnen Nederland; bijvoorbeeld het westen.

Literatuurlijst

Abratt, R. (1989). A new approach to the corporate image management process. *Journal of Marketing Management*, 5, 63-76.

Albert, S. & Whetten, D. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 63-76.

Alesandri, S.W. (2001). Modeling corporate identity: a concept explication and theoretical explanation. *Corporate Communications: An International Journal*, 6, 173-182.

Alvesson, M. & Empson, L. (2008). The construction of organizational identity: Comparative case studies of consulting firms. *Scandinavian Journal of Management*, 24, 1-16.

Ashforth, B.E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.

Balmer, J.M.T. (1998). Corporate identity and advent of corporate marketing. *Journal of Marketing Management*, 21, 24-46.

Balmer, J.M.T. (2001). Corporate Identity, corporate branding and corporate marketing: Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35, 248-291.

Balmer, J.M.T. & Greyser, S.A. (2002). Managing the Multiple Identities of the Corporation. *California Management Review*, 44, 72-86.

Bartels, J., de Jong, M., Pruyn, A. & Joustra, I. (2007). Communicatieklimaat, externe waardering en organisatie-identificatie op verschillende organisatieniveaus. *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap*, 35, 249-263.

Birkigt, K. & Stadler, M.M. (1994). *Corporate identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele*. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie.

Collins, J.C. & Porra, J.I. (2000). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: Harper Business.

Cornelissen, J. & Harris, P. (2001). The corporate identity metaphor: perspectives, problems and prospects. *Journal of Marketing Management*, 17, 49-71.

Davies, G., Chun, R. & da Silva, R.V. (2001). The Personification Metaphor as a Measurement Approach for Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, 4, 113-127.

Dhalla, R. (2007). The Construction of Organizational Identity: Key Contributing External and Intra-Organizational Factors. *Corporate Reputation Review*, 10, 245-260.

Dick, R. van & Wagner, U. & Lemmer, G. (2004). The winds of change- Multiple identifications in the case of organizational mergers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 121-138.

Dutton, J.E. & Dukerich, J.M. (1991) Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. *The Academy of Management Journal*, 34, 517-554.

Emans, B. (1990). *Interviewen: Theorie, techniek en training*. Groningen: Stenfert Kroese.

Fiol, C.M. & Huff, A.S. (1992). Maps for managers: where are we? Where do we go from here?. *Journal of Management Studies*, 29, 267-285.

Fombrun, C. & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33, 233-258.

Frost, P.J., Moore, L., Louis, M., Lundberg, C. & Martin, J. (1991). *Reframing Organisational Culture*. Beverly Hills: Sage Publications.

Gephart, R.P. & Rynes, S. (2004). Qualitative research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, Vol. 47, 454-461.

Gioia, D. A. (1998). The identity of organizations. In D.A. Whetten & P.C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations*, 40-79.

Glaser, B.G. & Straus, A.L. (1967). *The discovery of Grounded Theory*. Chicago: Aldine.

Gray, E.R. & Balmer, J.M.T. (1998). Managing Corporate Image and Corporate Reputation. *Long Range Planning*, 31, 695-702.

Gregory, J.R. & Wiechmann, J.W. (1999). *Marketing Corporate Image: The Company as Your Number One Product*. Chicago: NTC Business Books.

Harrison, J.R. & Carroll, G.R. (1991). Keeping the faith: a model of a cultural transmission in formal organisations. *Administrative Science Quarterly*, 36, 552-582.

Hatch, M.J. & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31, 356-365.

Hatch, M.J. & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55, 989-1018.

Karaosmanoglu, E. & Melewar, T.C. (2006). Corporate communications, identity and image: A research agenda. *Brand Management*, 14, 196-206.

King, N. (1994). The Qualitative Research Interview. In Cassell, C. & Symon, G. (Eds.), *Qualitative Methods in Organizational Research: A Practical Guide*. London: Sage Publications.

Kiriakidou, O. & Millward, L.J. (2000). Corporate identity: external reality or internal fit? *Corporate Communications: An International Journal*, 5, 49-58.

Kramer, R.M. (1991). Intergroup relations and organizational dilemmas: The role of categorization processes. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, 14, 191-207.

- Lambert, A. (1989). Corporate identity and facilities management. *Facilities*, 7, 7-12.
- Leferink, A.G.B. (2008). *Verbinding: van ambitie naar resultaat*. Enschede: De Twentse Zorgcentra, Afdeling Raad van Bestuur (Intern Rapport).
- Mael, F.A. & Ashforth, B.E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- Marwick, N. & Fill, C. (1997). Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31, 396-409.
- Melewar, T.C. & Karaosmanoglu, E. (2006). Seven dimensions of corporate identity. *European Journal of Marketing*, 40, 846-869.
- Millar, R. & Gallagher, M. (2000). The interview approach. In Hargie, O. & Tourish, D. (Eds.), *Handbook of Communication Audits For Organisations*, London: Routledge.
- Ooijen, M. van (2001). *Onderzoek naar organisatiecultuur en interne communicatie*. Enschede: De Twentse Zorgcentra, afdeling Raad van Bestuur (Intern rapport).
- Patton, M.Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. London: Newbury Park.
- Rekom, J. van (1998). *Corporate Identity: development of the concept and a measurement instrument*. Proefschrift Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Riel, C.B.M. van & Balmer, J.M.T. (1997). Corporate Identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31, 340-355.
- Riel, C.B.M. van (2003). *Identiteit en imago: recente inzichten in corporate communication: theorie & praktijk*. Den Haag: Academic Service.
- Rekom, J. van (1997). Deriving an operational measure of corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31, 410-422.

Roy van Zuyderwijn, L. de (2007). *Beknopte managementrapportage benchmark gehandicaptenzorg*. Enschede: De Twentse Zorgcentra, afdeling Personeel en Ontwikkeling (Intern rapport).

Schein, E.H. (1991). *Organisational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Scott, C.R. (1997). Identification with multiple targets in a geographically dispersed organization. *Management Communication Quarterly*, 10, 491-522.

Topalian, A. (1984). Corporate Identity: beyond the visual overstatements. *International Journal of Advertising*, 3, 55-62.

Voss, Z.G., Cable, D.M. & Voss, G.B. (2006). Organizational Identity and Firm Performance: What Happens When Leaders Disagree About Who We Are?. *Organization Science*, 17, 741-755.

Wester, F.P.J. (1984). *Een strategie voor kwalitatief onderzoek*. Proefschrift Sociologisch Instituut Nijmegen.

Wilson, A.M. (1997). The culture of the branch team and its impact on service delivery and corporate identity. *International Journal of Bank Marketing*, 15, 163-168.

Wilson, A.M. (2001). Understanding organisational culture and the implications for corporate marketing. *European Journal of Marketing*, 35, 353-367.

Bijlagen scriptie

Bijlage 1: Interviewschema werknemers De Twentse Zorgcentra	134
Bijlage 2: Eigenschappen die de huidige organisatie-identiteit weergeven	140
Bijlage 3: Wenselijke eigenschappen van de organisatie-identiteit	148
3.1 Eigenschappen gedistilleerd uit de data-analyse	148
3.2 Eigenschappen geantwoord op vraag 16b: Welke typische karaktereigenschappen zou deze persoon eigenlijk moeten hebben?	151
Bijlage 4: De kernwaarden	156
Bijlage 5: Eigenschappen ondersteunende diensten	158

Bijlage 1: Interviewschema werknemers De Twentse Zorgcentra

Respondentnr:	_____
Functie:	_____
Dienstjaren:	_____
Vestiging:	_____
Regio:	_____
Datum:	_____
Tijd:	_____

Introductie, aspecten die aan bod moeten komen

Ik voer een onderzoek uit naar het beeld onder de medewerkers en het management dat zij hebben van wie ze als organisatie zijn. Hierbij wordt er van uitgegaan dat u een verschillend beeld heeft van de organisatie als geheel en uw eigen werkgebied.

De opdrachtgevers van het onderzoek zijn de Universiteit Twente en het Raad van Bestuur van De Twentse Zorgcentra

De steekproefselectie is een selectie op basis van regio, vestiging en functie. Binnen deze criteria bent u door toeval gekozen voor het onderzoek

Het komt voor dat door alleen het opschrijven van wat de geïnterviewde antwoordt essentiële aspecten verloren kunnen gaan. Vandaar dat de MP3-speler als geheugensteun wordt gebruikt. Ik vraag me af of u hiermee akkoord gaat. De geluidsopname wordt alleen door mij gehoord

Het interview zal ongeveer 90 minuten in beslag gaan nemen

De interviews zullen achteraf anoniem worden verwerkt. U kunt dus vrijuit praten

U kunt rustig de tijd nemen voor een antwoord op een vraag. De mening van de geïnterviewde staat namelijk voorop. Er bestaat geen fout antwoord

Als u geen vragen heeft dan kunnen we nu beginnen.

Start MP3-speler

Werk en kennis

1 Kunt u mij in het kort iets vertellen over uw huidige functie?

(Welke taken horen bij uw functie?) (Met wie of welke posities communiceert u doorgaans?)

(Heeft u veel informeel contact?) (Hoever reikt uw werkgebied?)

2 Kunt u mij vertellen wat uw werk zo karakteristiek maakt?

(Bent u vrij in het uitvoeren van uw werk of heeft u het gevoel dat u door bepaalde aspecten beperkt wordt, zoals procedures, richtlijnen of financiën?) (Zou u gebruik van wetenschappelijke methoden en technieken voor het uitvoeren van uw werk willen maken?) (Hoe is de relatie met de cliënten te beschrijven?) (Is het werk individualistisch?)

3 Hoe komt het dat u werkzaam bent bij De Twentse Zorgcentra?

(Wat is de reden dat u hier werkzaam bent? Wat is de reden dat u dit werk doet?)

4 Als u uw huidige werk neemt, wat zou u graag veranderd zien?

(Bepaalde aspecten veranderd worden: meer verbondenheid, betere samenwerking, meer middelen, meer kennis, meer tijd, andere cultuur, betere leiding, betere uitstraling?)

5 Elke organisatie bestaat om een bepaalde reden. Waarom bestaat uw organisatie volgens u?

6 Hoe zou u de organisatie willen omschrijven aan iemand die er niet bekend mee is?

(In termen van medewerkers, reputatie, aangeboden service, manier van leidinggeven, cultuur en waarden, geschiedenis?)

Persoonlijke oriëntatie

7a Vindt u dat u persoonlijk binnen de organisatie past, in welke opzichten wel en welke opzichten niet? *(Voelt u zich verbonden met de organisatie of een groep?) (Worden uw behoeften bevredigd?) (Is uw verwachting uitgekomen?)*

7b Als u een organisatie voor u neemt, beschrijf dan de organisatie waarin u zich het beste zou thuis voelen?

Leiding en lidmaatschap

Alleen voor managers:

8 U bent onderdeel van het managementteam. Hoe denkt u dat de medewerkers onder u, de manier van leidinggeven van u en het managementteam typeren?
(Denkt u dat u in de ogen van de werknemers goed leiding geeft?)(Denkt u dat u en/of het managementteam in de ogen van de medewerker betrokken bent/is?) Denkt u dat u en/of het managementteam in de ogen van de medewerker meer als prestatiegericht of meer ‘menselijk’ bekend staat?)

8a Kunt u mij aangeven wat er op dit moment kenmerkend is aan de manier van leidinggeven door het management? (Vooral ook de directe regio- en clustermanager)
(Is het prestatiegericht of meer ‘menselijk’) (Is de organisatie goed gestructureerd?) (Kunt u zich vinden in de doelen van het management?) (Wordt er goed beleid gevoerd?)

8b Wat ziet u over het algemeen als wenselijke manier van leidinggeven binnen uw organisatie?

Externe/interne beelden

Zoals ik al in de inleiding heb gezegd, ga ik er vanuit dat er verschillende beelden bestaan binnen de organisatie. Ik ga er vanuit dat u een ander beeld van de organisatie als geheel en van uw eigen werkgebied hebt. Wanneer ik dus over De Twentse Zorgcentra heb, heb ik het over het beeld van de organisatie als geheel.

9a U bent binnen een gedeelte van de organisatie werkzaam, zou u in een aantal steekwoorden kunnen aangeven welk beeld u van uw werkgebied momenteel heeft?
(In termen van medewerkers, service, reputatie, uitstraling, cultuur, waarden)

9b Wat zou u graag aan dat beeld veranderd zien?

(In termen van mensen, service, reputatie, uitstraling, cultuur, waarden)

Alleen voor medewerkers:

10 Naast dat er een verschillend beeld kan bestaan van de organisatie als geheel en van uw eigen werkgebied, zouden er ook andere beelden kunnen bestaan tussen de drie regio's. Hoe denkt u dat de andere twee regio's uw regio zien?

11 Hebt u het gevoel dat de drie regio's verschillend zijn?

(In termen van cultuur, waarden, uitstraling, medewerkers, manier van werken, manier van leidinggeven, geschiedenis) (Waarin onderscheidt uw deelorganisatie zich van de andere twee deelorganisaties?)

12a Kunt u mij in een aantal steekwoorden aangeven welk beeld u van De Twentse Zorgcentra als geheel hebt?

(In termen van cultuur, waarden, uitstraling, medewerkers, manier van werken, manier van leidinggeven, geschiedenis)

12b Wat zou u graag aan dat beeld veranderd zien?

13a Zoals u weet heeft De Twentse Zorgcentra te maken met een buitenwereld die van invloed is op de organisatie. Deze buitenwereld bestaat bijvoorbeeld uit de media, concurrerende bedrijven en de familie van de cliënten. Welk beeld heeft deze buitenwereld van De Twentse Zorgcentra als organisatie, denkt u?

(In termen van mensen, service, reputatie, uitstraling, cultuur, waarden) (Vindt u dat de communicatie met de externe stakeholders goed is?) (Presenteert de organisatie zich goed naar buiten toe?) (Heeft u een concurrent waartegen u opkijkt?) (Laat u zich leiden door de berichtgevingen in de media?)

13b Wat zou u graag aan dat beeld veranderd zien?

14 Als u uw huidige beeld van de organisatie neemt en deze vergelijkt met andere concurrerende organisaties (zoals v.d. Bent, Philadelphia, Estinea, Baalderborg, Aveleijn/SDT, Reggeland/Carint, Adhesie, 's-Heerenloo, De Eik, Carantegroep en St. Fatima), hoe is die dan te omschrijven?

15 In hoeverre is de organisatie veranderd na de fusie van 2001?

(Was het voor uw gevoel voor de fusie anders?) (Hebt u het gevoel dat er een ander beeld van de organisatie bestaat?)

De organisatie-identiteit

16a Stelt u zich eens voor dat de organisatie in de huidige vorm een persoon van vlees en bloed zou zijn, welke karaktereigenschappen zou deze persoon dan hebben?

Een persoon is te omschrijven door aspecten als: sekse, gedrag, soort auto, relatie met anderen, levensstijl.

16b Welke typische karaktereigenschappen zou deze persoon eigenlijk moeten hebben?

Niet voor directeur:

17 Welke kernwaarden zouden er binnen de organisatie centraal moeten staan?

Afsluiting

18 Zijn er nog bepaalde dingen die niet aan bod zijn gekomen, maar waar u het nog wel over wilt hebben? Of wilt u nog iets kwijt of ergens op terugkomen?

Vraag de geïnterviewde of hij of zij zo vriendelijk zou willen zijn er met niemand binnen de organisatie over te praten.

Bedankt voor uw tijd en moeite

Stop MP3-speler

Bijlage 2: Eigenschappen die de huidige organisatie-identiteit weergeven

Huidige eigenschappen organisatie-identiteit volgens de medewerker van de werkvloer

Arrogant

Arrogant (62,38,36,
Zelfingenomen (19,
Stoer, opschepperig (62,
Denkt het beter te weten (22,

Onmachtig

Weet niet met geld om te gaan (13,
Onwetend (45,
Ongecontroleerd (8,
Opdringerig (51,22,
Verbaasd (62,
Heel verbolgen (62,
Berustend (30,

Onpersoonlijk

Niet meelevend (65,
Niet sociaal (4,47,
Niet luisteren (3,65,
Niet betrokken (3,
Niet cliëntgericht (4,51,
Niet zorgzaam (22,
Niet menselijk (1,4,
Geen leuk persoon (22,
Niet eerlijk naar zichzelf (25,
Van binnen stinkt hij (25,
Opvallend in negatieve zin (59,

Goede inborst

Harde kerel met een klein hartje (20,
Goed mens (13,59,56,20,
Liefdevol (10,
Warmte is aanwezig (24,
Vriendelijk (13,30,
Meegaand (21,
Probeert te luisteren (21,
Betrokken (42,
Staat open (65,
Betrouwbaar (42,
Veel kwaliteiten (65,
Veel in zijn mars (12,6,8,
Zorgzaam (18,
Heeft kwaliteiten (18,
Menselijk (18,
Kwetsbaar (18,
Te lief (6,

Zoekende

Verstrooide professor (8,
Weet niet wat tie wil (16,21,

Wispelturig (27,17,
Persoon met duizend armen (14,
Octopus (14,
Nukvig (22,
Schizofreen persoon met een driedubbele persoonlijkheid (11,
Zoekende (60,56,46,42,14,15,
Meer persoonlijkheden (25,
Grote stapel zie ik voor me (60,
Duizendpoot (2,
Nietszeggend (12,56,47,
Niet stabiel (24,
Maakt er een zootje van (56,
Heeft het moeilijk (17,
Druk met druk zijn (8,
Loopt in zichzelf te mompelen (42,
Chaotisch (60,14,
Geen uitstraling (38,
Onduidelijk (3,17,
Beetje met het hoofd naar beneden (27,
Het loopt allemaal wel, maar het moddert ma wat aan (59,
Vlotte babbel, maar der komt verder niks uit (62,38,

Eigengereid

Wars (19,
Niet geïnteresseerd (62,
Egoïstisch (3,22,
Eigen hachje eerst (45,24,
Eigenwijs (10,
Nors (7,19,
Star (4,7,16,
Maakt zich niet druk, ziet wel hoe hij het klaarkrijgt. Laat mijn loon maar binnenkomen. (25,

Ingekeerd

In zichzelf gekeerd (16,47,42,24,18
Niet open (1,20,
Niet toegankelijk (60,4,38,
Gesloten (4,20,22,
Verschuilt zich achter het pak (27,
Komt uit zijn puberteit en zijn schulp (15,
Weet langzamerhand dat tie wat progressiever moet zijn (15,

Behoudend

Ouderwets (56,
Oud (7,56,16,
Niet vooruit te branden (44,
Conservatief (15,
Koestert en is zuinig (44,
Tevreden (44,
Rustig (47,
Degelijk (12,

Zakelijk

Zakelijk (2,62,4,17,19,65,45,25,24,
Iemand die zit in een pak met stropdas (60,27,65,45,25,

Hard (62,
Kil (20,
Koel (25,
Dikke sigaar op de lip (25,36,
Stug (7,22,36,
Geldgericht (51,

Onbetrouwbaar

Onecht (38,
Oneerlijk (22,
Niet betrouwbaar (24,
Achterbaks (38,
Doet zich sociaal voor, maar vindt zichzelf het belangrijkste (45,
Uit de sigaar komt veel rook, zodat ik zijn gezicht niet goed kan zien (36,
Geniepig, dubbele agenda (59,
Niet daadkrachtig (60,27,6,9,
Redelijk betrouwbaar persoon (15,

Onzeker

Terughoudend (7,46,9,
Onzeker (12,27,56,16,45,25,42,
Bang voor verandering (7,

Log

Zwaarlijvig (51,36,44
Groot (11,51,
Traag (36,
Lomp en log (44,

Overige eigenschappen

Balkenende-type (6,
Man (60,62,27,6,7,8,17,19,56,10,16,20,30,65,21,45,22,25,42,14,36,
Vrouw (59,47,38,
Lesbienne (24,
Slecht verzorgd (59,
Ma flodder, sigaar op de lip met kaplaarzen (59,
Zwart (27,
Goede lobbies (44,

Overwicht (17,
Standvastig (10,
Serieus (19,
Weet wat tie wil (65,
Doelbewust (10,
Weet waar tie het over heeft (6,17,

Huidige eigenschappen organisatie-identiteit volgens de medewerker van de ondersteunende diensten

Zoekende

Zoekend (37,41,32,61,
Twee petten op (37,
Persoon met 2 gezichten (34,
Meervoudige persoonlijkheid (32,
Kameleon (33,
Heeft veel in zich (26,
Coördinatie kwijt (39,
Stuurloos (23,
Tweestrijd met zichzelf (37,
Staat op een kruising (35,
Heeft een bril, hij ziet het allemaal niet zo goed (64,
Bedenklijk (41,
Chaoot (63,
Het komt er niet uit (32,
Fronst (41,
Zoals de wind waait, waait mijn jasje (33,48,
Druk (63,
ADHD (63,
Stil (26,
Troosteloos (23,
Hulpeloos (39,
Valt niet op (26,48,63,58,61
Rustig (40,
Nietszeggend (58,
Probeert meer resultaat te boeken (41,

Onmachtig

Niemand luistert (63,
Niet daadkrachtig (33,
Komt niet daadkrachtig over (31,
Vermoeid uitziend (61,
Strijdbaar (35,
Schreeuwer (64,
Zwalkend (61,
Veel woorden (33,
Ziet er hartstikke mooi uit, maar komt niet door de APK (28,
Onduidelijk (63,
Moet bijleren (28,
Mavo-niveau (58,

Onzeker

Weifelend (35,
Onzeker (54,58,48,37,
Zwak (23,
Verlegen (26,
Terughoudend (54,58,
Niet rechtop (58,
Niet pittig (40,
Laf (33,
Angstig (48,

Zelfonderschattend (54,
Schouderhangend (23,
Maakt zich zorgen (40,
Niet hoogmoedig (32,

Ingekeerd

In zichzelf gekeerd (39,48,
Introvert (54,48,
Klein gedrongen (31,
Hij loopt ter niet te koop mee (26,
Niet zelfbewust (54,

Behoudend

Oud (39,58,64,
Geitenwollen sokken (32,
Behoudend (54,
Bescheiden (48,32,
Ingetogen die af en toe de bloemetjes buitenzet (61,
Niet al te modern (40,
Niet al te oud, maar zeker niet te jong (40,
Saai (54,
Degelijk (40,

Zakelijk

Zakelijk (35,
Zakelijke kwaliteiten (41,
Net pak aan (63,

Log

Dik (63,64,
Gezet postuur (31,
Traag (39,40,64,61,

Eigengereid

Star (48,
Egoïstisch (54,
Kokerdenkend (64,

Goede inborst

Vriendelijk (32,
Vriendelijke uitstraling (31,
Lief (63,
Goede inhoud (5,61,
Goede sul (31,
Hartelijk (37,
Betrokken (26,35,31,
Empathie (41,
Informerend (31,
Informeel karakter (26,
Iets te veel empathie (54,
Joviale uitstraling (28,
Kenniss (26,
Grote, vrij harde reus die allemaal stukjes in zijn lijf heeft wat goed en warm is (5,
Zachte uitstraling (31,

Onpersoonlijk

Niet luisterend (64,

Niet sociaal (58,

Met gehoorapparaat (64,

Overige eigenschappen

Man (26,54,58,63,64,31,61,

Vrouw (33,40,48,23,41,32,

C&A-jasje (58,

Sjofel gekleed (26,

Eeuwig student (63,

Politicus (34,

Verzorgd (41,

Ongezond (64,

Autoritair (41,

Ervaring (26,

Komt bar en boos over (5,

Huidige eigenschappen organisatie-identiteit volgens de manager

Zoekend

Zoekend (55,
Maakt ter maar wat van, het is nog niks (52,
Niet overtuigende persoonlijkheid (52,
Niet herkenbaar (55,
Een niemand (49,
Onvoldoende ruggengraat (29,

Eigengereid

Overtuigd van zichzelf (50,
Demanding (57,

(Te) Menselijk

Lopen over van empathie (50,
Heel vriendelijk (53,
Loyaal (55,
Menselijk (55,
Idealistisch (50,
(Te) Lief (49,50,
Liefdevol (57,
Te sociaal (50,
Bemoederend (57,
Betuttelend (57,
Betrokken op de cliënt (55,57,
Kwetsbaar (55,
Goede lobbies (29,

Behoudend

Te weinig dynamisch (53,
Oud (43,
Oud en vertrouwd (55,
Niet gek doen (57,
Geitenwollen sokken (50,
Behoudend (43,55,
Bescheiden (55,
KWW (55,
Af en toe durft tie een modern shirt aan te trekken, ma meestal kleren van 30 jaar geleden (43,
Afwachtend (43,
Heel degelijk (53,
Niet pro-actief (43,
Lopend op vaste paden (55,
Kat uit de boom, die staat erbij en kijkt ernaar (43,
Twent (55,

Ingekeerd

Introvert (49,50,
Beetje ingedut (53,

Log

Zwaarlijvig (49,50,
Log (53,
Groot (53,

Onzeker

Onzeker (49,
Terughoudend (43,

Onmachtig

Veel inhoud (29,
Mogelijkheden in zich (52,
Potentiële kracht en kunde (55,
Slappende reus die langzaam aan het wakker worden is (53,
Hard werkend (57,
Niet bewust (52,
Suf (53,
Geen daadkracht (49,

Overige eigenschappen

Combinatie van de gebochelde met sneeuwvitje (52,
Iemand met een fles sterke drank in zo'n grijze zak, Zwerver, clochardachtig type (29,
Alternatief persoon die zijn beste pak heeft aangetrokken (50,
Man (43,49,
Vrouw (50,57,
Het is geen vrouwelijke organisatie (43,

Bijlage 3: Wenselijke eigenschappen van de organisatie-identiteit

3.1 Eigenschappen gedistilleerd uit de data-analyse

Wat vindt de medewerker wenselijk voor de organisatie

Eigenschap	Aantal keer genoemd
Meer betrokkenheid op werkvloer (2 cm)	28
Meer openheid (1 cm)	21
Naar buiten richten (2 cm)	21
Vertrouwen (uitstralen) (2 cm)	18
Duidelijkheid (1 cm)	15
Kortere lijnen (2 cm)	15
Lerende organisatie	13
Daadkrachtiger (2 cm)	13
Positieve berichtgeving naar buiten (1 cm)	13
Kleinschalig	12
Meer tijd	12
Eenheid worden (2 cm)	12
Meer luisteren (2 cm)	12
Stabiliteit (1 cm)	12
Menselijke organisatie (2 cm)	10
Cliënt centraler	9
Meer verantwoordelijkheid (2 cm)	9
Meer kennis (2 cm)	9
Betere communicatie (1 cm)	8
Toegankelijk	7
Zakelijker (1 cm)	7
Cliëntgerichte uitstraling	6
Meer personeel	6
Meer afstemming	6
Professioneel zijn (1 cm)	6
Gemoedelijk	5
Meer middelen	5
Doelgerichter	4
Gericht cliënten inpassen	4
Meer beloning	4
Betere functieomschrijving teaco (1 cm)	4
Goede balans menselijk zakelijk (1 cm)	4
Meer stimuleren	3
Pro-actief	3
Uitwisseling met andere groepen	3
Betere controle	2
Andere structuur (cm's)	2
Zelf opereren	2
Andere budgetverdeling (cm)	1
Breed georiënteerd	1
Flexibel	1
Mannen in de groep	1
Minder regels	1
Meer begrip	1
Moderner	1
Meer persoonlijke uitstraling	1
Trotse uitstraling	1
Samenwerken met instellingen	1
Aanspreken verantwoordelijkheid (cm)	1
Ondernemerschap (cm)	1
Zelfbewuster (1 cm)	1
Sociaal	1

(cm=clustermanager)

Wat vindt de medewerker van de ondersteunende dienst wenselijk voor de organisatie

Eigenschap	Aantal keer genoemd
Betere communicatie	12
Naar buiten richten	12
Vertrouwen (uitstralen)	11
Eenheid worden	10
Professioneel zijn	9
Meer openheid	9
Duidelijkheid	9
Daadkrachtiger	8
Toegankelijk	7
Resultaatgericht	7
Kortere lijnen	7
Meer kennis	7
Zakelijker	7
Stabiliteit	6
Cliëntgerichte uitstraling	5
Doelgerichter	5
Aanspreken verantwoordelijkheid	5
Meer verantwoordelijkheid	5
Meer betrokkenheid op werkvloer	5
Zelfbewuster	5
Menselijke organisatie	5
Meer afstemming	4
Lerende organisatie	4
Meer ontwikkeling	4
Goede balans menselijk zakelijk	3
Kleinschalig	3
Pro-actief	3
Meer serieus worden genomen	2
Meer stimuleren	2
Positieve berichtgeving	2
Huiselijke uitstraling	2
Ondernemerschap	2
Trotse uitstraling	2
Aantrekkelijke werkgever	1
Betere verbondenheid	1
Cliëntgericht	1
Flexibel	1
Medewerkergericht	1
Klantgericht	1
Minder frustratie	1
Meer tijd	1
Meer middelen	1
Meer begrip	1
Samenwerken met instellingen	1
Vrijheid	1
Zakelijke uitstraling	1

Wat vindt de manager wenselijk voor de organisatie

Eigenschap	Aantal keer genoemd
Professioneel zijn	7
Lerende organisatie	6
Meer kennis	5
Vooruitstrevend	4
Vertrouwen (uitstralen)	4
Eenheid worden	4
Meer afstemming	4
Naar buiten richten	4
Meer openheid	4
Meer stimuleren	3
Ondersteunde rol	3
Dynamischer	3
Resultaatgericht	3
Zelfbewuster	3
Duidelijkheid	2
Andere cultuur	2
Aanspreken verantwoordelijkheid	2
Flexibel	2
Interne marktwerking	2
Meer luisteren	2
Stabiliteit	2
Trotse uitstraling	2
Zakelijker	2
Andere structuur	1
Breed georiënteerd	1
Beheersmatig	1
Betere communicatie	1
Cliëntgerichte uitstraling	1
Cliënt centraal	1
Dialoog aangaan	1
Excelleren op aantal terreinen	1
Kleinschalig	1
Meetbaar makend	1
Meer mogelijkheden bieden	1
Meer verantwoordelijkheid nemen	1
Meer prestatiegericht	1
Meer betrokkenheid op werkvloer	1
Minder afstand	1
Ondernemerschap	1
Productgerichte organisatie	1
Pro-actief	1
Top-down	1
Toegankelijk	1
Verantwoordelijkheid lager in de organisatie	1
Veel mogelijkheden bieden	1
Vrijheid	1

3.2 Eigenschappen geantwoord op vraag 16b: Welke typische karaktereigenschappen zou deze persoon eigenlijk moeten hebben?

De medewerker van de werkvloer

Vrouw (16,36,

Betrouwbaar: je kunt van hem op aan

Onder druk presteren (2,
Stabiel (60,
Standvastig (10,
Betrouwbaar (3,60,62,17,38,42,14,24,
Eerlijk (22,25,
Uitstralend (12,56,38,24,
Verantwoordelijk (24,
Daadkrachtig (27,59,6,8,9,56,45,38,42,14,44,
Goede balans tussen het menselijke en het zakelijke (19,16,45,
Wat zakelijk (1,2,60,6,20,21,22,
Meer in balans (36,
Structuur aanbrengt (8,
Ontspannen (60,11
Gewoon normaal (27,30,
Correct (normaal) gekleed (60,59,
Nuchter (18,
Eerlijke blik (18,

Wetend: hij snapt het

Weet wat tie wil (59,9,17,21,45,
Overzicht hebben (11,14
Weet waar tie het over heeft (10,36,
Kent de kwaliteiten van de org (7,
Zelfbewust (7,
Weet wat er speelt (11,45,
Financieel onderlegd (13,
Breed georiënteerd (46,
Flair (18,
Weten waar die heen wil en hoe die daar moet komen (44,
Bedachtzaam (18,
Bewust (18,
Zelfverzekerd (60,62,27,16,46,45,42,14,36,15,18

Communicatief vaardig: je snapt hem

Duidelijk (8,9,14,
Goed vertaalt (8,
Goed communiceren (56,25,
Heldere koers (44,
Communicatiever (15,

Menselijk: hij voelt goed

Sociaal (2,3,62,4,59,6,19,46,45,
Vriendelijk (7,22,38,42,36,
Zorgzaam (22,
Van de zorg zijn (30,

Makkelijk in omgang (47,
Behulpzaam (36,
Gemoedelijk (16,
Warm (20,
Menselijk (2,4,27,6,17,10,21,
Moeder van een heel groot gezin (11,
Meelevend (62,27,59,19,45,47,
Mary Poppins (20,
Amicaal (30,
Betrokken (6,10,11,16,42,
Cliënt voorop (4,13,6,51
Trots (16,

Samenwerkend: hij doet het samen met je

Overlegt (25,
Samenwerken (25,
Gelijke voet (51,
Mensen serieus neemt (8,14,
Anderen gebruiken (44,

Open: hij is bereikbaar

Toegankelijk/open (4,60,13,59,19,10,16,51,20,47,38,24,36,
Openstaan voor feedback (22,
Opstaat voor nieuwe ideeën (14,51
Geïnteresseerd (6,9,47,
Informeert (62,9,
Luisterend (3,9,10,21,
Flexibel (2,14,
Open (44,18,

Vooruitstrevend: hij wil vooruit

Ondernemend (46,15,
Vooruitstrevend (46,30,
Toekomstgericht (8,
Doelgericht (25,24,
Pro-actief (46,
Dynamisch (56,
Minder Twents (12,
Minder bescheiden (12,
Commercieel (13,
Innovatief (15,18,
Creatief (18,
Ruimdenkend (15,
Actief (44,
Jong (56,16,30,

Durven: hij durft zich te tonen

Risico's durven te lopen (44,
Niet bang zijn (15,
Fouten erkennen (62,16,
Keuzes durft te maken (14,

De medewerker van de ondersteunende dienst

Betrouwbaar: je kunt van hem op aan

Balans tussen organisatorisch en persoonlijk (35,
Daadkrachtig (34,35,54,64,23,28,37,31,
Eerlijk (35,
Laat zien waarvoor die staat (37,
Stabiel (48,
Niet gaan zweven (61,
Zelfverzekerd (35,54,39,48,23,28,41,32,
Weet wat je aan hem hebt (61,
Zelfbewust (54,39,
Betrouwbaar (32,
Lef (33,
Gezag (63,
Uitstralend (26,39,58,64,31,
Wat zakelijk (26,
Trotser lopen (40,
Rechtdoor zee (33,
Aanspreken op verantwoordelijkheden (28,

Wetend: hij snapt het

Deskundig (63,
Intelligent (58,
Veel inhoud (31,
Weet waar die voor staat (48,

Communicatief vaardig: je snapt hem

Duidelijk (35,63,37,
Helder (35,
Goed communiceren (33,39,37,

Menselijk: hij voelt goed

Empathie (39,64,
Betrokken (58,63,41,
Bevlogen (63,
Menselijk (40,
Meer respect (23,
Met verschrikkelijk grote glimlach (41,
Sociaal (39,64,
Zorgzaam (40,
Loopt Twents rond (39,

Samenwerkend: hij doet het samen met je

Dialogoogaangaand (35,
Interesse tonend (41,
Meer luisterend oor (23,
Staat voor samenwerking intern als extern (39,

Open: hij is bereikbaar

Open/toegankelijk (33,35,39,48,23,5,37,41,32,61,

Vooruitstrevend: hij wil vooruit

Alert (39,
Assertief (32,
Doelgerichter (40,
Dynamisch (39,
Enthousiast (64,
Energieker (58,
Extraverte (26,
Innovatief (34,
Nieuwsgierig (63,
Visionair (35,
Vlot (64,31,
Marktconform (34,
Zakenman (54,
Vooruitstrevend (40,58,
Jonger (58,

Overige eigenschappen

Vrouw (39,40,58,
Besteedt aandacht aan uiterlijk (58,
Opvallende verschijning (61,

De manager

Man (50,

Betrouwbaar: je kunt van hem op aan

Afspraak is afspraak (29,
Herkenbaar (55,
Consistent in zijn waarde (55,
Zelfverzekerd (49,
Staat ergens voor (53,
Goede balans menselijk/zakelijk (43,
In balans (55,
Stabiel (43,
Zakelijk ondernemend instinct combineert met mededogen en aandacht voor medemens (50,
Zorgvuldig (43,
Zakelijk zijn, niet uitstralen (52,

Vooruitstrevend: hij wil vooruit

Ambitieuus (55,
Aandurven om een keer op de bek te gaan (57,
Dynamischer (49,57,
Creatief (57,
Ondernemend (43,50,
Pro-actief (43,
Onderzoekend (55,
Vlot (43,55,
Initiatiefrijk (53,
Nieuwsgierig (55,
Meer verrassend (57,

Durvend: hij durft zich te tonen

Beetje brutaal (43,
Meer lef (57,
Iets eigenzinniger (57,
Meer eigenheid (57
Daadkrachtig (29,49,53,
Doortastend (53,

Menselijk: hij voelt goed

Beleefd (53,
Empathie (53,
Dalai lama of moeder Theresa (52,
Sympathiek (53,
Vrolijk (53,
Vrouwelijke kant erbij (49,
Lief (49,

Open: hij is bereikbaar

Toegankelijk (52,
Extravert (49,

Bijlage 4: De kernwaarden

De kernwaarden volgens de medewerker van de werkvloer

Kernwaarde	Aantal keer genoemd
Cliëntgericht (1 cm)	29
Betrouwbaar/vertrouwelijk (eerlijk) (2 cm)	11
Respect (3 cm)	11
Kwaliteit	10
Openheid (1 cm)	8
Professioneel (2 cm)	8
Betrokkenheid	4
Veiligheid (1 cm)	4
Goede Communicatie (1 cm)	3
Gemoedelijkheid	2
Duidelijkheid	2
Samenwerking	2
Sociaal	1
Menselijkheid	1
Verantwoordelijkheid	1
Pro-actief (cm)	1
Lerend (cm)	1
Assertiviteit (cm)	1
Eendracht (cm)	1
(cm=clustermanager)	

De kernwaarden volgens de medewerker van de ondersteunende dienst

Kernwaarde	Aantal keer genoemd
Cliëntgericht	9
Respect	7
Vertrouwen/betrouwbaar	5
Betrokkenheid	3
Professionaliteit	3
Kwaliteit	3
Stabiliteit	2
Toegankelijkheid	2
Communicatie	2
Duidelijkheid	2
Pro-actief	2
Samenwerking	2
Zorgzaamheid	1
Deskundigheid	1
Zorgvuldig	1
Cliëntensysteem centraal	1
Dienstverlenend	1
Discreet	1
Inspireren	1
Interesse tonen	1
Klantgerichtheid	1
Luisterend	1
Lerend	1
Menslievend	1
Meedenken	1
Prettige werkplek	1
Saamhorigheid	1
Vernieuwing	1
Visionair	1

Bijlage 5 Eigenschappen ondersteunende diensten

Volgens de medewerker van de ondersteunende dienst

DBZ

Betrokken (35,40,63,
Binnengericht (48,
Daadkracht (54,
Deskundig (63,64,
Enthousiasme (64,
Geen samenwerking locaties (48,
Gezamenlijkheid (40,48,
Gezelligheid (40,
Hard werkend (64,
Innovatief (64,
Instabiel (64,
Jezelf zijn (63,
Klantgerichtheid (63,
Klantvriendelijk (63,
Laagdrempelig (63,
Mensen tot hun recht laten komen (58,
Soft (54,
Toegankelijk (63,
Uitputtend (63,
Verantwoordelijkheid niet nemend (48,
Voldoende expertise (48,
Vooruitstrevend (48,
Vernieuwend (54,
Vrijheid (40,
Werkplezier (40,

P&O

Bereidwillig (33,
Daadkracht (34,
Gezamenlijkheid (34,
Harmonie (5,
Klantgericht (34,5,
Klantvriendelijk (33,
Menselijke (5,
Ontwikkeling (34,
Pro-actief (26,34,
Persoonlijk (34,
Resultaatgericht (26,
Secuur (33,
Sociaal (26,
Servicegericht (5,
Toegankelijk (33,
Voorwaarde scheppend (34,

FIA

Adviserend (31,
Accuraat (31,

Betrouwbaar (31,
Financieel (31,
Integer (31,
Professioneel (31,
Resultaatgericht (31,
Waarde toevoegend (31,
Zakelijk (31,
Beschikbaarheid (32,
Dienstverlenend (32,
Klantgerichtheid (32,
Doeners (61,
Flexibel (61,
Massa informatie (61,
Registratie (61,
Spin in het web (61,
Vraagbaak (61,

FB

Ad hoc als gepland (37,
Afwisselend (41,
Breed inzetbaar (37,41,
Creatief (23,
Collegiaal (37,
Flexibel (23,
Klantvriendelijk (23,
Niet oppervlakkig (41,
Werkplezier (37,

Volgens de manager

DBZ

Bevlogenheid
Heel betrokken
Hart voor de zaak
Interngericht
Perfectionistisch
Ieder voor zich

P&O

Betrokken
In ontwikkeling
Op weg naar professionaliteit
Interngericht

FIA

Afstand bewaren
Komen niet uit de zorg
Lastig ervaren
Puur zakelijk
Tegenstrijdige belangen
Weinig begrip
Werk tussen vuren

FB

Deskundig
Flexibel
Marktconform
Resultaatgericht
Regieorganisatie

Regio Almelo

Anders
Bedreigd
Divers
In ontwikkeling

Regio Losser

Actieve cliëntenraad
Dichtbij de mensen
Lang werkenden
Langdurige traditie
Bijzondere zorg
Worstelen met geld
Betrokken

Regio Enschede

Ervaring

Deskundig

Kennis

Van eiland naar 'wijland'

Directeur

Nog erg in ontwikkeling (57,

Zoekend (57,

Clustermanagers

Afwachtend naar de organisatie (18,

Argwaan (18,

Frustratie (18,

Goede expertise (18,

Gedreven, gemotiveerd personeel (15,

Innovatief (15,

Divers (15,

Ondernemend (15,

Jaloezie (44,

Afstand (44,