



Op zoek naar een alternatief voor de ChangeMirror:

**een onderzoek binnen Atrium MC naar betekenisgeving
binnen sociale netwerken tijdens organisatieverandering.**

Op zoek naar een alternatief voor de ChangeMirror:

een onderzoek binnen Atrium MC naar betekenisgeving binnen sociale netwerken tijdens organisatieverandering.

Naam: Inge Willems
Studentnr: 838985506
Begeleider: Prof. Th. Homan

Het belang van een goed plan

Een man in een luchtballon is verdwaald
Hij zakt wat en ziet een vrouw op de grond lopen.

Hij roept haar toe: "ik heb vrienden van mij beloofd mij over een uur ergens bij hen te voegen, maar ik heb geen idee waar ik nu ben.

De vrouw roept terug: "U bevindt zich in een ballon op ongeveer tien meter boven de begane grond. U zit tussen de 51 en 52 graden noorderbreedte en tussen de 5 en 6 graden westerlengte".

"U bent informaticus", zegt de man.

"Inderdaad, hoe weet u dat?"Vraagt de vrouw.

"Wel", zegt de man, "u heeft mij een technisch perfecte uitleg gegeven, maar ik weet niet wat ik met die informatie moet doen en heb nog steeds geen idee waar ik me bevind. In alle eerlijkheid, u hebt mij niet veel geholpen en u hebt mij bovendien nog eens kostbare tijd doen verliezen."

"En u bent manager neem ik aan?"antwoordt de vrouw.

"Klopt, hoe weet u dat?"

"Wel, u weet niet waar u zich bevindt, noch waar u naar toe moet. Een grote massa lucht heeft u gebracht waar u nu bent. U hebt een belofte gedaan waarvan u geen idee had hoe u die moet nakomen en u verwacht dat mensen die onder u staan, uw problemen oplossen. Het feit is dat u in net dezelfde situatie zit als vijf minuten geleden, alleen is het nu ineens mijn fout".

Inhoudsopgave

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Woord van dank | 5 |
| Samenvatting | 6 |
| Hoofdstuk 1: Inleiding..... | 9 |
| 1.1. Doelstelling en relevantie van het onderzoek | 10 |
| 1.2. Vraagstelling..... | 11 |
| 1.3. Leeswijzer | 11 |
| Hoofdstuk 2: Literatuuronderzoek | 13 |
| 2.1. Organisatiecase, ziekenhuizen binnen de veranderliteratuur | 13 |
| 2.2. Wat is geplande organisatieverandering? | 15 |
| 2.3. Op welke wijze worden verandertrajecten geëvalueerd op hun effectiviteit? | 20 |
| 2.4. Wat houdt het 'binnenkantperspectief' op veranderen in? | 24 |
| 2.5. Welke methoden zijn er bekend voor de binnenkantmetingen?..... | 26 |
| Hoofdstuk 3: Beschrijving onderzoek en onderzoekscase..... | 32 |
| 3.1. De onderzoekscase: Atrium Medisch Centrum Parkstad | 33 |
| 3.2. Het onderzoek | 34 |
| Hoofdstuk 4: Resultaten | 42 |
| 4.1. Data..... | 42 |
| 4.2. Analyses..... | 44 |
| Hoofdstuk 5: Conclusies en aanbevelingen | 52 |
| 5.1. Conclusie uit de resultaten | 52 |
| 5.2. Conclusie naar aanleiding van criteria | 53 |
| 5.3. Aanbevelingen | 54 |
| Literatuurlijst..... | 56 |
| Bijlage 1 : Klassieke theorieën over veranderingen..... | 61 |
| Bijlage 2 : Klassieke theorieën over organisatieklimaat en - cultuur..... | 64 |
| Bijlage 3 : Instructie vragenlijst 2 | 65 |
| Bijlage 4: Weergave interactiegroepen 1B, 2A en 2B..... | 67 |

Woord van dank

Verandermanagement...

Een begrip dat de laatste 2 jaar continu in mijn gedachten is geweest. Niet alleen vanwege de veranderingen in mijn eigen leven, maar met name vanwege dat ene dat ik nog moest bereiken om eindelijk mijn studie af te ronden, het schrijven van een scriptie over dit thema.

Door het bestuderen van dit onderwerp ben ik me het afgelopen jaar steeds meer gaan realiseren dat je als mens eigenlijk continu aan verandering onderhevig bent. Alleen al de afgelopen drie jaren tal aan veranderingen in mijn eigen kleine leventje, samenwonen, nieuw huis gekocht, nieuwe baan en daarmee ook nieuwe collega's en voor een deel verandering binnen je sociale omgeving. Allemaal zaken die stuk voor stuk van invloed zijn op je gemoedsrust en jou als persoon.

Ook het schrijven van dit stuk op zich was al een hele verandering. Veel vrije uurtjes waren niet meer om leuke dingen te doen maar om diep gebogen achter de literatuur te zoeken naar die ene GAP, in het begin een onmogelijke kwestie maar uiteindelijk dankzij de steun van velen toch gelukt.

Een goed onderwerp, een heldere methode, conclusies waar je iets aan hebt en een top eindproduct, dat is natuurlijk wat je als schrijver van een scriptie uiteindelijk ambieert.

Het schrijven van deze scriptie is voor mij één groot leerproces geweest. Een strijd tegen de pagina's, want wegstrepen is niet mijn sterkste kant... Een strijd die je uiteindelijk hoopt te winnen en af kan sluiten met het behalen van je diploma. De weg was echter lang en zonder de steun van vele geduldige, kritische en klaarstaande familie, vrienden en collega's was deze weg wellicht een lijdensweg geworden.

Daarom wil ik langs deze weg een aantal mensen bedanken die hebben ondersteund bij de totstandkoming van dit verhaal. Allereerst natuurlijk mijn scriptiebegeleider prof. Dr. Thijs Homan en mijn begeleider tijdens de analyses dhr. Bert Diederer, voor de duwtjes in de goede richting en het inperken van mijn ideeën. Zonder jullie goede adviezen was ik waarschijnlijk over een jaar nog niet klaar geweest...

Daarnaast Math Smeets, afdelingsmanager van de AOA en opdrachtgever voor mijn onderzoek, voor zijn medewerking en het bieden van de mogelijkheid voor het onderzoeken van zijn afdeling. Uiteraard ook alle medewerkers van de AOA voor het geduldig invullen van mijn vragenlijsten en doorstaan van de interviews. Miriam en Guido voor het zijn van mijn ontwerpteam en al mijn collega's binnen het Facilitair Bedrijf voor het geven van ruimte om mijn scriptie zo goed mogelijk te kunnen afronden.

Ook het sentimentele deel van dit dankwoord mag niet ontbreken in dit verhaal. Pap en mam, bedankt voor jullie stimulans gedurende mijn hele school/studie carrière. Zusje bedankt voor het uitlenen van je paswoord van de bieb en het terugbrengen van mijn boeken als ik weer eens te laat was...

En tot slot Robert, niet alleen voor de stimulans om mijn studie zo goed en snel mogelijk af te krijgen maar uiteraard ook voor het checken op taalfouten, zorgen dat mijn computer bleef lopen en vormgeven van mijn scriptie, want uiteindelijk wil het oog natuurlijk ook wat.

Ik wil iedereen veel plezier wensen met het lezen van mijn scriptie,

Inge Willems,
Najaar 2010

Samenvatting

Al vroeg in de geschiedenis werd gesteld dat verandering de enige stabiele factor is (Heraclitus, 540 B.C.). Zelfs na 2500 jaar is deze uitspraak nog altijd zeer actueel. Het tempo waarmee bedrijven zich moeten aanpassen aan hun veranderende omgeving is nog nooit zo hoog geweest (Van Woensel, 2008) en veranderingen zijn sneller en meer complex dan ze ooit zijn geweest (Manion, 1994).

Zoals Boonstra (2000) omschrijft is er bij ruim 70 % van de veranderingsprocessen in Nederland geen sprake van realisatie van het resultaat dat vooraf werd beoogd of haalt men überhaupt de eindstreep. Burnes (2004) veronderstelt dat dit lage succespercentage wijst op een gebrek aan een valide raamwerk om veranderingen te kunnen implementeren en managen. Daarnaast blijkt dat veel veranderingsprogramma's niet systematisch geëvalueerd worden op hun effectiviteit hoewel het een wezenlijk onderdeel zou moeten zijn van veranderingsmanagement. De effectiviteit van een organisatieverandering verwijst naar de beoogde uitkomst van de verandering. Om te weten of de beoogde uitkomst is behaald en dus effectief is geweest zal het veranderingsproces dus moeten worden geëvalueerd.

In de literatuur zijn er diverse raamwerken/methoden beschikbaar om veranderingen te kunnen evalueren. Grootste nadeel van deze evaluatiemethoden is dat zij vooral factoren meten die de buitenkant van organisatieveranderingen betreffen (de interventies die worden ondernomen). Ze onderzoeken daarmee niet zozeer de vraag of de betekenisgeving door de organisatieverandering is veranderd. Homan biedt met zijn evaluatiemodel een aanknopingspunt voor evaluatie van de binnenkant van organisatieveranderingen: in hoeverre zijn de betekenisgevingen van de betrokkenen (de 'binnenkant') beïnvloed door het verandertraject (de 'buitenkant')?

In de klassieke literatuur is de zender van de verandering meestal een manager binnen de organisatie. Hij of zij is leidend tijdens het veranderingsproces en de ontvanger van de verandering, in sommige veranderkundige publicaties ook wel aangeduid als het "slachtoffer", ondergaat de verandering alleen maar en heeft hier geen invloed op.

Binnen Homan's onderzoekscentrum '*facilitating change and implementation dynamics*' wordt er uitgegaan van andere veronderstellingen over organisatieverandering dan binnen de klassieke literatuur. Homan gaat bij zijn binnenkant-benadering uit van het 'ontvangersperspectief' (ook wel het 'organisatielandschapspectief' of het 'leerperspectief' genoemd) in plaats van het 'zenders- resp. het ballonvaardersperspectief'. Homan geeft verder aan dat, om te kunnen begrijpen welke invloed verandertrajecten hebben, er vooral gekeken zal moeten worden naar de ontvanger van de verandering in het "organisatielandschap".

Om de binnenkant van een organisatieverandering in kaart te kunnen brengen heeft Homan, samen met andere betrokkenen bij het onderzoekscentrum een methodologie ontwikkeld, gebaseerd op zijn theorie over de 'binnenkant van organisatieverandering', genaamd de *ChangeMirror*.

Het toepassen van de gebruikte onderzoeksmethode *ChangeMirror* binnen een 24-uurs acute omgeving (waar ik beoogde het onderzoek uit te voeren) stuitte op enkele problemen in de uitvoering, waardoor deze methode voor mij niet toepasbaar bleek. Zo wordt er verondersteld dat iedereen een computer ter beschikking heeft, zijn er relatief hoge kosten aan verbonden en is het noodzakelijk dat iedereen op eenzelfde moment tijd heeft om aan het onderzoek deel te nemen. Alhoewel de hoge kosten geen inhoudelijk argument zijn om de methode niet te gebruiken werken de kosten in de praktijk wel mee bij de besluitvorming.

Het onderzoek van Rentsch, voor het eerst uitgevoerd in 1990, lijkt een alternatief te kunnen bieden. Dit onderzoek werkt namelijk niet met computersessies, maar met vragenlijsten en interviews. Deze instrumenten zijn rekening houdend met de aard van deze acute afdeling eenvoudiger toe te passen dan computersessies. Men kan lijsten en interviews invullen zonder computer. De kosten zijn daarnaast laag en het is niet noodzakelijk dat iedereen op eenzelfde moment de lijst invult, waardoor het werkproces gewoon doorgang kan vinden. Centraal zal daarom in dit onderzoek de vraag staan in hoeverre de onderzoeksmethode van Rentsch een adequaat alternatief is voor de *ChangeMirror* bij het meten van betekenisgeving in netwerken tijdens organisatieveranderingen.

In principe heeft Rentsch niet precies dezelfde theoretische uitgangspunten als het onderzoek van *ChangeMirror*. Rentsch richt zich meer op het fenomeen organisatiecultuur, terwijl Homan's theorie vooral gaat over de collectieve betekenisgevingen die binnen organisaties aanwezig zijn. Echter in dit onderzoek gaat de aandacht vooral uit naar het vergelijken van twee onderzoeksmethodes, door een van die twee methodes (Rentsch) in de praktijk toe te passen en de resultaten daarvan af te zetten tegen de ervaringen met de andere methode (de *ChangeMirror*). Ik richt me voornamelijk op de methode en of deze methode ook geschikt is voor het onderzoek dat middels de *ChangeMirror*

wordt uitgevoerd. De methode van Rentsch gaat uit van vragenlijsten en interviews. De data die uit het onderzoek voortkomen, moeten leiden tot beantwoording van de hypotheses die Rentsch heeft geformuleerd:

1. Mensen die betrokken zijn bij dezelfde interactiegroep (in de theorie van Homan ook wel petrischaaltje genoemd), zullen dezelfde betekenis hechten aan organisatiegebeurtenissen (waaronder veranderingen);
2. Mensen die betrokken zijn bij verschillende interactiegroepen, zullen een verschillende betekenis hechten aan organisatiegebeurtenissen (waaronder veranderingen).

Bij de methode van Rentsch zijn de respondenten door middel van een vragenlijst gevraagd aan te geven met welke collega's zij spreken over de veranderingen op hun werk. Vervolgens zijn door middel van interviews met een select aantal medewerkers de organisatiegebeurtenissen vastgesteld waar de medewerkers het meest over spraken met hun collega's (variabelen A t/m P) en hoe zij zich bij deze organisatiegebeurtenissen voelden. Deze gegevens zijn in een vragenlijst vastgelegd en aan alle medewerkers van de afdeling voorgelegd. Door middel van netwerkanalyse zijn de respondenten uiteindelijk ingedeeld in twee groepen: Groep 1A (de medewerkers met vier contacten of meer) en groep 1B (de medewerkers met drie contacten of minder).

Tijdens een correlatieanalyse is vervolgens onderzocht hoe alle combinatie van de variabele A (ook wel AAA) correleren met alle combinaties van alle andere letters. Dit gebeurt vervolgens ook voor alle andere combinaties van de variabelen (BBB,CCC etc.). **Zie voor een uitleg van alle variabelen paragraaf 4.1.2.** De correlatieanalyse is een soort vooronderzoek om te onderzoeken welke variabelen goed bij elkaar passen. Middels factoranalyse is vervolgens nader onderzocht of deze gegevens kloppen en welke variabelen samen komen per factor.

De gegevens uit de vragenlijst hebben na factoranalyse geleid tot een drietal factoren, te weten:

FACTOR 1: De relatie van de AOA naar andere afdelingen en externen

FACTOR 2: Omstandigheden rondom het daadwerkelijke zorgwerk zelf

FACTOR 3: Zaken die niet goed lopen op de afdeling

De resultaten van de factoranalyse werden vervolgens vergeleken met de resultaten van de netwerkanalyse om zo de hierboven geformuleerde hypotheses te kunnen beantwoorden. Dit gebeurde zowel voor alle afzonderlijke variabelen als voor de drie factoren die uit deze variabelen ontstonden als gevolg van factoranalyse.

De verschillen in gemiddelde per factor tussen de beide groepen (1A en 1B) zijn duidelijk zichtbaar.

Alleen van factor 1 kan echter worden geconcludeerd dat er daadwerkelijk sprake is van een significant verschil tussen de beide groepen, P is immers kleiner dan 0.05. Dit wil zeggen dat de kans dat het verschil tussen groep 1A en groep 1B voor factor 1 door toeval is ontstaan zeer klein is. Dit geldt tevens voor de variabelen MMM,LLL,KKK,DDD. Ook zij laten een significant verschil zien tussen de gemiddelden van groep 1A en groep 1B.

Voor factor 2 en 3 en de overige variabelen is er dus, zoals gezegd, wel een verschil zichtbaar tussen groep 1A en groep 1B, echter dit verschil is niet significant. P was immers groter dan 0.05.

Concluderend kan gezegd worden dat de Hypothese H0 dus niet juist was voor factor 1 en voor de variabelen MMM,LLL,KKK en DDD. Er was immers sprake van een significant verschil in gemiddelde tussen de groepen 1A en 1B. H0 wordt daarmee verworpen voor factor 1 en de variabelen MMM,LLL,KKK en DDD. H1 wordt daarmee aanvaard.

Voor factor 1 en de variabelen MMM,LLL,KKK en DDD is het gemiddelde van groep 1A dus niet gelijk aan het gemiddelde van groep 1B.

Deze conclusie is overigens niet generaliseerbaar naar andere vergelijkbare onderzoekscases, gezien de beperkte omvang van de dataset en het geringe aantal respondenten.

De methode van Rentsch is in deze case gebruikt voor het onderzoek naar beleving van organisatiegebeurtenissen binnen sociale netwerken. In wezen onderzoekt de methode dus iets vergelijkbaars als de methode van *ChangeMirror*. Gebleken is echter dat de methode van Rentsch helaas geen goed alternatief is voor het onderzoeken van netwerken en verschil in betekenisgeving tussen verschillende petrischaaltjes binnen mijn case. Dit komt vooral door de zeer lange doorlooptijd. Een lange doorlooptijd heeft een negatieve invloed op het onderzoek omdat betekenisgeving continu kan veranderen. Wanneer een onderzoek te lang loopt kan het zijn dat de meetresultaten al enigszins "verlopen" zijn.

Overigens is hiermee niet gezegd dat de methode niet succesvol zou kunnen zijn in andere situaties. Als ik het empirische onderzoek, met de kennis die ik nu heb van de methode, opnieuw zou moeten uitvoeren, dan zou ik overwegen om sommige dingen anders te doen. Hieronder aanbevelingen voor verbetering in de toekomst en aanbevelingen voor verder onderzoek.

Ter validatie van de conclusie over of de methode van Rentsch een adequaat alternatief voor het meten van de binnenkant van een organisatieverandering, wordt aanbevolen om:

- vergelijkbaar vervolgonderzoek te verrichten, maar dan met een groter aantal respondenten;
- vergelijkbaar vervolgonderzoek te verrichten, met een kortere doorlooptijd;
- vergelijkbaar vervolgonderzoek te verrichten, waarbij de analyse van de data vervolgens daadwerkelijk volgens de methode van Rentsch wordt uitgevoerd. Te weten met behulp van MDS analyse;
- Vergelijkbaar vervolgonderzoek te verrichten binnen andere (niet acute) zorgafdelingen of andere sectoren buiten de zorg;
- meer betrokkenheid te genereren van management en ontwerpteam. Indien deze betrokkenheid er niet is, zal het aantal respondenten zeer laag zijn en de doorlooptijd te lang;
- de methode van Rentsch als meetinstrument te vereenvoudigen. Het aantal vragen zou daarmee met de helft verminderd kunnen worden, wat de vragenlijsten veel korter maakt en het aantal respondenten dat de vragenlijst invult aanzienlijk zal vermeerderen.

Hoofdstuk 1: Inleiding

"Lopen over water".

Met deze titel vatte Jaap Boonstra het doorlopen van een effectief veranderingstraject in 2000 mijns inziens al bondig samen. Het doorlopen van een geslaagde en effectieve verandering lijkt vaak net zo onmogelijk als het maken van een succesvolle wandeling over water, bijna onmogelijk immers... Mits in die enkele gevallen dat het water volledig bevroren is natuurlijk. Als het gaat om leren, veranderen en vernieuwen binnen organisaties zijn er nog veel zaken niet helder. Veranderen blijft in de meeste gevallen een moeizaam proces waarbij het uiteindelijk behaalde resultaat niet altijd een verbetering is ten opzichte van de oorspronkelijke uitgangssituatie.

Zoals Boonstra (2000) omschrijft is er bij ruim 70 % van de veranderingsprocessen in Nederland geen sprake van realisatie van het resultaat dat vooraf werd beoogd of haalt men überhaupt de eindstreep. Ook Balogun en Hope Hailey (2004) noemen dit faalpercentage. Weinig organisatieveranderingen zijn complete mislukkingen, maar weinig zijn er ook volledig succesvol volgens Kotter en Schlesinger (1979). Smith (2002) noemt afhankelijk van het type verandering succespercentages van 19 tot 58% en ook onderzoek van bijvoorbeeld Pettigrew (1997) toont aan dat veel veranderingsprogramma's rond onderwerpen als *empowerment* en *total quality management* niet succesvol zijn. Burnes (2004) veronderstelt dat dit lage succespercentage wijst op een gebrek aan een valide raamwerk om veranderingen te kunnen implementeren en managen. Enkele van de belangrijkste klassieke raamwerken uit de literatuur over organisatieverandering komen in hoofdstuk 2 aan bod.

Het succesvol managen van een verandering is van wezenlijk belang voor het overleven in een zakelijke omgeving die voortdurend aan verandering onderhevig is (Todnem, 2005). Maar hoe gebeurt dit dan? Uiteindelijk zijn er vele wegen die leiden naar Rome. Vraag blijft natuurlijk, welke wegen zijn beter dan al de anderen? Hoe gaat een succesvolle verandermanager een verandering te lijf en waar zijn de keuzes van die succesvolle manager op gebaseerd?

Om veranderingen beter te kunnen 'managen' verschenen er de afgelopen jaren tal van handboeken op dit vakgebied. Het *googelen* naar opleidingen en cursussen over veranderingsmanagement levert vele resultaten op en de opleidingen over veranderingsmanagement groeien als grassprietjes uit de grond.

Met andere woorden: **VERANDEREN IS "HOT"**

Ik ben een optimist dus ik wil me in deze inleiding verder graag focussen op die 30% van de organisatieveranderingen waarbij het blijkbaar wel lukt, het glas is immers half vol. Wat zorgt er nu voor dat een organisatieverandering kans van slagen heeft?

Van Woensel (2008) geeft een definitie voor succesvol veranderen. Volgens hem is het belangrijkste criterium voor een succesvolle verandering dat het gedrag van de werknemers in overeenstemming is met de verandering. Met andere woorden: de toe-eigening van de verandering is "*faithful*". Van een *faithful* toe-eigening is niet al meteen sprake wanneer het veranderplan is uitgevoerd zoals van te voren gepland. Het veranderplan kan immers heel anders uitpakken, terwijl de toe-eigening toch *faithful* is, omdat het gestelde doel toch is behaald.

Daarnaast noemt van Woensel (2008) het *commitment* van medewerkers als een belangrijke motivatie voor medewerkers om meer actief mee te werken en eventuele negatieve gevolgen van de verandering te accepteren. Vooral de affectieve *commitment* (de medewerker staat hierbij achter de verandering en heeft vanuit zichzelf het verlangen om aan de verandering mee te werken, Herscovitsch en Meyer, 2000) en de normatieve *commitment* (de medewerker ervaart het als een morele verplichting om aan de verandering mee te werken), staan aan de basis van succesvolle veranderingstrajecten. De normatieve benadering wordt bepaald door de cultuur en persoonlijke eigenschappen en is daarom lastiger te beïnvloeden dan de eerder genoemde affectieve *commitment*, aldus van Woensel.

Van Woensel (2008) is een van de weinigen die zich na Homan (2005) heeft gericht op de binnenkant van veranderingen: de betekenisgevende dynamieken die aan nieuw gedrag ten grondslag liggen. In de klassieke benadering van verandermanagement richtten de onderzoekers zich vooral op de buitenkant van de veranderingen: de interventies die worden ondernomen om de organisatie te veranderen.

Homan (2006, Wolkenridders) geeft aan dat in de meeste klassieke veranderperspectieven een tweetal zaken centraal staan:

- ➔ de inhoudelijke kwaliteit van de verandering zelf ("juistheid nieuwe strategie, fit nieuwe organisatiestructuur met de structuur van de markt. De verantwoordelijkheid ligt vooral bij diegenen die juist niet direct betrokken zijn bij de uitvoering van de werkzaamheden")
- ➔ de planning en beheersing van het uitroltraject ("door vooraf precies te voorspellen wat er wanneer moet gebeuren drukt men tijdens het verandertraject op de juiste momenten op de juiste knoppen en wordt het veranderdoel als het ware vanzelf gerealiseerd.")

In de klassieke literatuur is de zender van de verandering meestal een manager binnen de organisatie. Hij of zij is leidend tijdens het veranderingsproces en de ontvanger van de verandering, in de literatuur soms ook wel aangeduid als het "slachtoffer", ondergaat de verandering alleen maar en heeft hier geen invloed op.

Binnen het Homan's onderzoekscentrum '*facilitating change and implementation dynamics*' wordt er uitgegaan van andere veronderstellingen over organisatieverandering dan binnen de klassieke literatuur. Homan (2006) gaat bij zijn binnenkantbenadering uit van het 'ontvangersperspectief' (ook wel het 'organisatielandschapspectief' of het 'leerperspectief' genoemd) in plaats van het 'zenders- resp. het ballonvaardersperspectief'. Homan geeft verder aan dat, om te kunnen begrijpen welke invloed verandertrajecten hebben, er vooral gekeken zal moeten worden naar de ontvanger van de verandering in het "organisatielandschap". Dit binnenkantperspectief op organisatieverandering wordt nader toegelicht in hoofdstuk 2.4.

Om de binnenkant van een organisatieverandering in kaart te kunnen brengen heeft Homan (2006), samen met andere betrokkenen bij het onderzoekscentrum een methodologie ontwikkeld, gebaseerd op zijn theorie over de 'binnenkant van organisatieverandering', genaamd de *ChangeMirror*. De methode van Homan wordt nader toegelicht in hoofdstuk 2.5.

Tijdens het voorbereiden van deze scriptie en het zoeken naar een geschikte onderzoeksvraag, kwam ik na enkele weken tot de conclusie dat het toepassen van de gebruikte onderzoeksmethode *ChangeMirror* binnen een 24-uurs acute omgeving (waar ik beoogde het onderzoek uit te voeren) stuitte op enkele problemen in de uitvoering, waardoor deze methode voor mij niet toepasbaar bleek. Zo wordt er verondersteld dat iedereen een computer ter beschikking heeft, zijn er relatief hoge kosten aan verbonden en is het noodzakelijk dat iedereen op eenzelfde moment tijd heeft om aan het onderzoek deel te nemen. Uit de onmogelijkheid om het onderzoek met de *ChangeMirror* uit te voeren is uiteindelijk de mogelijkheid van mijn onderzoek voortgekomen: het zoeken naar een adequaat en goed alternatief voor de *ChangeMirror*. Het onderzoek van Rentsch, voor het eerst uitgevoerd in 1990, lijkt dit alternatief te kunnen bieden. Dit onderzoek werkt niet met computersessies, maar met vragenlijsten en interviews. Centraal zal daarom in dit onderzoek de vraag staan in hoeverre het onderzoek en de onderzoeks aanpak van Rentsch een goed alternatief zijn voor de *ChangeMirror*.

1.1. Doelstelling en relevantie van het onderzoek

Bovenstaande problematiek (*ChangeMirror* geen praktisch haalbare onderzoeksmethode) is de aanleiding voor mijn onderzoek.

Theoretische relevantie

Dit onderzoek moet een bijdrage leveren aan:

- het verder ontwikkelen van methodes om de binnenkant van organisatieveranderingen te meten;
- het onderzoeken van de relatie tussen betekenisgeving en sociale netwerken binnen een acute opnameafdeling in een ziekenhuis;
- de ontwikkeling van literatuur op alle vlakken m.b.t. acute opnameafdelingen in ziekenhuizen. In Nederland is Atrium MC het eerste ziekenhuis met een dergelijke Acute Opname Afdeling;
- het aanscherpen van bestaande theorieën over organisatieverandering.

Praktische relevantie voor de organisatie

Dit onderzoek moet een bijdrage leveren aan:

- het promotieonderzoek van dhr. Math Smeets, afdelingsmanager van de Acute Opname Afdeling. Dit onderzoek betreft tot nu toe vooral de zorgkant en de impact van de verandering op de patiënt. In het promotieonderzoek worden de kwaliteit en de kosteneffectiviteit van de zorg bij acute opnames vergeleken in de twee jaar voor de

opening van de AOA met de eerste twee jaar na de opening van de AOA. De heer Smeets zou in zijn promotieonderzoek graag breder kijken naar de impact van een AOA en naast de impact op de patiënt ook willen weten welke impact de verandering op de medewerkers heeft. Aan deze wens kan dit onderzoek een bijdrage leveren;

- het krijgen van inzicht in de impact van deze organisatieverandering (verandering naar een AOA). Het Atrium staat aan de vooravond van een enorme organisatiebrede organisatieverandering en zou uit dit onderzoek belangrijke punten kunnen halen om toekomstige veranderingen succesvol te laten verlopen. Tevens kunnen er mogelijk verbeterpunten uit worden gehaald om eventuele nadelige effecten van de verandering naar een AOA bij te stellen;
- het krijgen van inzicht in de sociale netwerken die ontstaan na het samenvoegen van personeel van verschillende afdelingen tot één nieuwe AOA. Het oprichten van de AOA heeft er bij het Atrium MC toe geleid dat de verpleegafdelingen worden ontlast van de acute patiëntenstroom. Het lijkt er op dat ook de acute zorg binnen Atrium MC is verbeterd. Het is nu van belang de ingeslagen weg verder af te lopen en te onderzoeken of het beter kan. Vanuit andere Nederlandse Ziekenhuizen is er veel belangstelling voor de AOA van het Atrium MC. Er zijn vijftien ziekenhuizen die ook willen starten. Onderzoek naar de sociale netwerken die ontstaan op een nieuw opgerichte afdeling en de betekenis die men geeft aan verandertrajecten kan een hulpmiddel zijn voor ziekenhuizen die een vergelijkbare afdeling willen oprichten.

1.2. Vraagstelling

De problematiek zoals omschreven in de inleiding van dit hoofdstuk, heeft geleid tot de volgende hoofdvraag en subvragen.

Hoofdvraag:

Welke alternatieven zijn er voorhanden voor onderzoek naar de betekenisgevende dynamieken die plaatsvinden in de context van complexe verandertrajecten en in hoeverre vormt de onderzoeksmethode van Rentsch een adequaat alternatief voor de *ChangeMirror* bij het meten van betekenisgeving in netwerken tijdens organisatieveranderingen?

Subvragen:

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden is er een aantal subvragen geformuleerd. Het beantwoorden van deze vragen gebeurt met behulp van wetenschappelijk literatuuronderzoek. Samen met de resultaten uit het empirische onderzoek kan de hoofdvraag beantwoord worden.

1. Wat is geplande organisatieverandering?
2. Op welke wijze worden verandertrajecten geëvalueerd op hun effectiviteit?
3. Wat houdt het 'binnenkantperspectief' op veranderen in?
4. Welke methoden zijn er bekend voor de binnenkantmetingen?

1.3. Leeswijzer

Alvorens te komen tot mijn onderzoeksvraag heb ik uitgebreid literatuuronderzoek gedaan naar geplande organisatieveranderingen, de binnenkant van organisatieveranderingen, meetinstrumenten om deze binnenkant te meten en de effectiviteit van verandertrajecten. Na het vinden en formuleren van mijn onderzoeksvraag heb ik een onderzoek van de onderzoeker Rentsch in de praktijk uitgevoerd. Hiermee kan gemeten worden of de klonten van subculturen overeenkomen met de verdeling van de petrischaaltjes, zoals ook reeds met andere onderzoeksmethodes (Homan) is onderzocht. Dit onderzoek heb ik gedaan binnen de Acute Opname Afdeling van het ziekenhuis waar ik werkzaam ben. Een afdeling die drie jaar geleden als gevolg van een organisatieverandering tot stand is gekomen. Onderstaand een leeswijzer voor het resterende deel van deze scriptie.

Hoofdstuk 2

geeft een samenvatting en interpretatie van de belangrijkste literatuur gebruikt voor de theoretische verkenning van het onderzoek.

Hoofdstuk 3

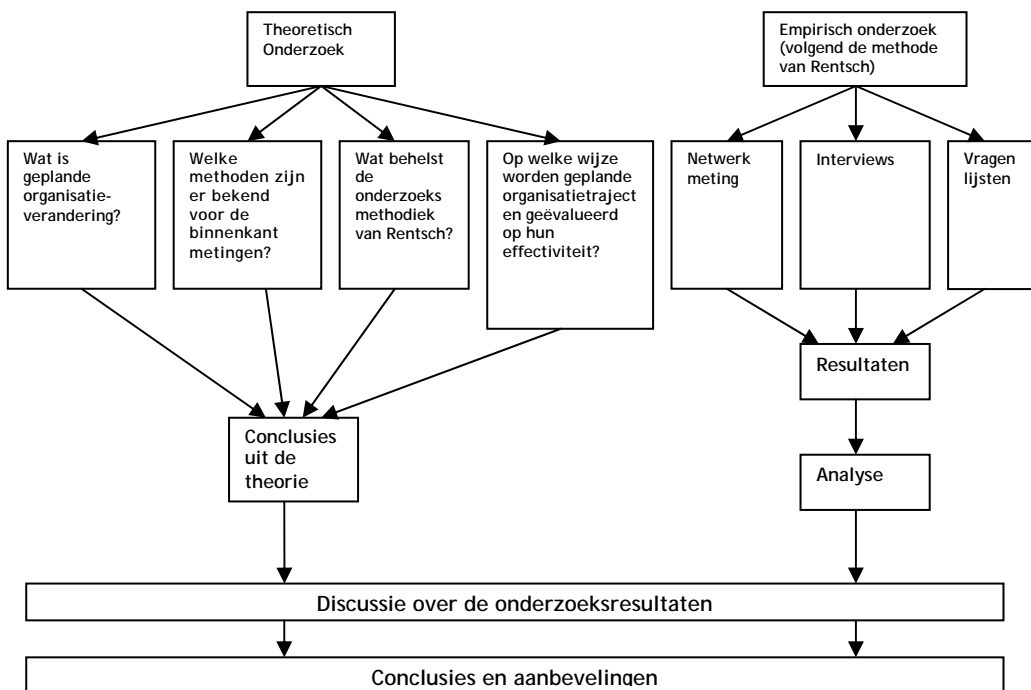
beschrijft de onderzoek en de onderzoekscase waarmee tijdens het onderzoek is gewerkt.

Hoofdstuk 4

geeft de resultaten van het empirische onderzoek weer.

Hoofdstuk 5

geeft de conclusies weer van het onderzoek, beantwoordt de onderzoeksvraag en geeft aanbevelingen voor verder onderzoek weer.



Figuur 1: Onderzoeksopzet

Hoofdstuk 2: Literatuuronderzoek

De snelheid waarmee veranderingen om ons heen plaats vinden hangt niet af van land, cultuur of bedrijf, zoals duidelijk werd in een wereldwijd onderzoek onder 12.000 managers (Moss Kanter, 1991). Verandering is overal om ons heen. Van de Ven en Poole (1995) rapporteren al in 1995 een telling van 1 miljoen artikelen gerelateerd aan organisatieverandering. Veranderingen zijn dus een belangrijk onderdeel geworden van ons leven, iets waar we vrijwel dagelijks mee te maken krijgen. Martin (2003) beschrijft verandering dan ook als natuurlijk in ons universum.

Al vroeg in de geschiedenis werd gesteld dat verandering de enige stabiele factor is (Heraclitus, 540 B.C.). Zelfs na 2500 jaar is deze uitspraak nog altijd zeer actueel. Het tempo waarmee bedrijven zich moeten aanpassen aan hun veranderende omgeving is nog nooit zo hoog geweest (Van Woensel, 2008) en veranderingen zijn sneller en meer complex dan ze ooit zijn geweest (Manion, 1994).

Niet alle veranderingen om ons heen maken we echter bewust mee. Sommige veranderingen in de natuur zoals de vorming van stenen, bergen en continenten gaan zo langzaam dat we er geen notie van hebben. Andere voorbeelden zoals de wisselingen van de seizoenen vallen echter weer veel meer op (Martin, 2003). Nieuws en media maken ons dagelijks bewust van veranderingen en ontwikkelingen in de wereld en zelf nemen we ook in ons eigen leven geregeld initiatieven om verandering te genereren, zoals bijvoorbeeld het wisselen van baan, kopen van een nieuwe woning of krijgen van een nieuwe relatie.

In dit hoofdstuk staat centraal wat een geplande verandering nu eigenlijk inhoudt (zie de eerste onderzoeksvraag). Hierbij gaat de aandacht – gegeven de casus waar het onderzoek heeft plaatsgevonden – vooral uit naar geplande veranderingen in de ziekenhuissector. Hierop aansluitend ga ik kort in op de redenen waarom ziekenhuisorganisaties veranderen. Om de effectiviteit van verandertrajecten te meten (zie de tweede onderzoeksvraag) ga ik vervolgens in op faal- en succesfactoren bij verandertrajecten. Mogelijk dat dergelijke factoren gebruikt kunnen worden als 'diagnostische criteria' bij het beoordelen van de effectiviteit van verandertrajecten. De vraag is dus ook: wordt er inderdaad effectiviteitsonderzoek gedaan aan de hand van deze faal- en succesfactoren?

De volgende vraag gaat over de 'binnenkant van organisatieverandering'. Om hier een antwoord op te vinden begin ik bij de theorieën en denkbare beelden in de literatuur over organisatieveranderingen. In dit literatuuronderzoek ligt de focus op de binnenkantdynamieken van veranderingen in organisaties. Alvorens ik op al deze literatuur in ga geef ik eerst een introductie op de organisatiecase die aan deze scriptie ten grondslag ligt.

2.1. Organisatiecase, ziekenhuizen binnen de veranderliteratuur

Het *case*-onderzoek voor deze scriptie is uitgevoerd in een ziekenhuis waar er sprake was van een ingrijpende structuurverandering. De ziekenhuiswereld is net als veel andere sectoren onderhevig aan forse veranderingen. In de literatuur over de veranderingen in de zorg is er geen universele geaccepteerde definitie voorhanden van organisatieherstructurering in ziekenhuizen. Norrisch en Rundall (2001) beschrijven dat interne herstructurering van een ziekenhuis meestal het herontwerpen van patiëntenzorgprocessen, het aanbrengen van veranderingen in samenstelling van het werkveld, de organisatiestructuur, de beslissingsprocessen en de verantwoordelijkheden van management en patiëntenzorgstaf omvat. Hoewel de scope van herstructurering varieert tussen ziekenhuizen, bevatten veel pogingen tot herstructurering veranderingen in elk van deze gebieden (Walston, Burns and Kimberly, 2000).

Ook geven Norrisch en Rundall (2001) aan dat in de laatste 15 jaar, leiders van ziekenhuizen drie verschillende motieven voor herstructurering hebben voorgesteld. Herstructureringsinspanningen in het midden van de jaren 80 waren voornamelijk gericht op de wensen om de tijd en vaardigheden van verpleegkundigen beter in te zetten (AHA, 1989). De volgende golf van herstructurering werd ingezet om beter tegemoet te komen aan de wensen van de patiënt door het implementeren van *patient focussed care* (Lathrop, 1993). Meer recent hebben herstructureringsinspanningen het doel gehad om de operationele efficiency te vergroten (Greiner, 1995). In veel gevallen worden deze motieven in wisselende combinaties gebruikt om veranderingen in de structuur van ziekenhuizen te rechtvaardigen. Aan de verandering binnen mijn eigen onderzoekscase hebben voornamelijk de tweede en derde reden voor verandering ten grondslag gelegen.

Al deze veranderingen hebben uiteraard hun weerslag op de medewerkers van het ziekenhuis en dan vooral de verpleegkundigen, het grootste deel van de werknemers in een ziekenhuis. Zij zijn de meest constante factor aan het bed van de patiënt (Coffman et al., 1998). Apker (2003) geeft een weergave van de veranderende rol van

zorgverleners aan de hand van diverse auteurs. Ze geeft aan dat de omgeving waarin deze verpleegkundigen zich moeten handhaven veelal wordt gekarakteriseerd door onzekerheid en continue verandering (Sultz en Young, 2001) en inkrimping van het personeel en ondersteunende diensten (Saxton en Leaman, 1998).

2.1.1. Een organisatietyologie van het ziekenhuis

Organisatiekundig gesproken zijn ziekenhuisorganisaties zeer complexe organisaties met vele betrokkenen en belanghebbenden (patiënten, medewerkers, medici, raad van bestuur, raad van toezicht, cliëntenraden, patiëntenverenigingen, verzekeraars, etc.).

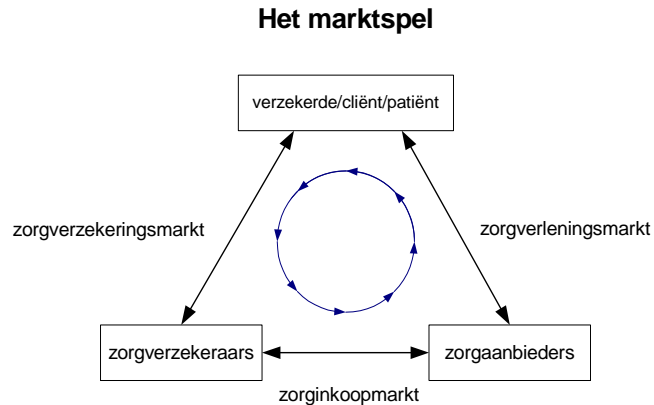
Van Zonneveld (1993) geeft aan de hand van diverse organisatietyologische indelingen een kenschets van het ziekenhuis als organisatie: "Het ziekenhuis is een non-profitorganisatie (Van de Bunt, 1978), dienstverlenend (Van Harten, 1974; Hasenfeld, 1993), professioneel en bureaucratisch (Mintzberg, 1979), normatief (Etzioni, 1961), mechanistisch (Burns en Stalker, 1961) of gemengd mechanistisch-organisch (Meurs, 1982). Daarnaast vertoont het in termen van structuur en cultuur kenmerken van een kastenmaatschappij (Lammers, 1971), en is er sprake van een zekere dualiteit op het gebied van technologie (Perrow, 1965), machtsverdeling (Katz en Kahn, 1978) en organisatiestructuur (Van den Bergh-Braam, 1984; Boekholdt, 1981). Meurs (1982) spreekt met betrekking tot het laatste van een multipole structuur. Volgens het model van Mintzberg moet de werkvloer in de ziekenhuisorganisatie als de belangrijkste eenheid worden opgevat. De verschillende lijnen waarover wij hierboven spraken, komen er samen. Boekholdt (1981) beschouwt de verpleegafdelingen dan ook als de basiseenheden van het ziekenhuis. Het is hier waar de uiteindelijke afstemming moet plaatsvinden. "Hier vindt het meest intensieve contact met de patiënt plaats".

2.1.2. Ontwikkelingen in de zorgsector

Ziekenhuizen en de zorgsector zijn de laatste jaren sterk aan het veranderen. Invoering van de nieuwe zorgwet en het DBC stelsel, wijzigingen in de WTZI en veranderingen in de financiering van zorgvastgoed zijn van invloed op de zorg- en dienstverlening. Al deze veranderingen worden door de politiek geïnitieerd en doorgevoerd met uiteindelijk als doel: het bevorderen van marktwerking in de zorg om zodoende de kosten van zorg, ook op termijn, in de hand te houden.

Deze discussie over marktwerking is niet nieuw. Al in 1987 sprak de commissie Dekker in haar rapport *Bereidheid tot verandering* over versterking van de marktgerichtheid in het stelsel van gezondheidszorg. Dit om de gezondheidszorg te stimuleren om flexibeler en doelmatiger te werk te gaan. Het ministerie van VWS wil de burgers zelf en andere partijen, zoals zorgverzekeraars en lagere overheden, (mede)verantwoordelijk maken voor de ontwikkeling van de kosten van de zorg, voor zover die onder de collectieve lasten worden gerekend. Vooral vanwege de vergrijzing verwacht VWS dat bij ongewijzigd beleid de zorgkosten in de toekomst te hoog zullen oplopen ten opzichte van de totale inkomsten (het bruto binnenlands product). De financiering van de zorg kan daarmee op termijn in gevaar komen (Smeets, 2008).

Deze veranderingen hebben uiteraard gevolgen voor de ziekenhuizen. Nieuwe toetreders zullen hun weg vinden naar de Nederlandse markt. De verzekeraars zullen gaan shoppen op basis van kostprijs en kwaliteit en de patiënt zal steeds meer zijn eigen keuze gaan maken. Kortom, een ziekenhuis wordt steeds meer een marktconforme onderneming en zal dientengevolge ook zijn onderneming als zijnde een 'marktpartij' moeten runnen. Vragen als "hoe behaal ik concurrentievoordeel" en "hoe kan ik mijn processen effectiever en efficiënter inrichten" zijn hierbij van eminent belang. Om deze marktwerking tot stand te brengen moet de markt wel aan een aantal condities voldoen, zoals elkaar beconcurrerende zorgaanbieders en een sterke positie voor de zorgverzekeraars die op hun beurt ook weer moeten gaan concurreren om de gunst van de verzekerden. Hieronder wordt het marktspel tussen zorgaanbieder, zorgverzekeraar en zorgconsument weergegeven.



Figuur 2: Het marktspel (Pol van de, 2005)

2.1.3. Conclusie

Een ziekenhuis is een complexe organisatie met vele betrokkenen en belanghebbenden. De laatste jaren zijn er vooral veel externe, door de politiek geïnitieerde, factoren van invloed op de zorg. Deze invloeden leiden tot verregaande herstructurering en bijbehorende verandertrajecten in ziekenhuisorganisaties. De reacties van ziekenhuizen op deze externe factoren waren tot op heden over het algemeen volgens de klassieke benadering, te weten welke interventies moeten worden genomen als reactie op de opgelegde veranderingen? In het licht van mijn vraagstelling, die juist gericht is op de binnenkant van organisatieveranderingen, vormt de ziekenhuisorganisatie een interessante omgeving om organisatieverandering juist eens van de binnenkant te bekijken.

2.2. Wat is geplande organisatieverandering?

'They always say time changes things, but you actually have to change them yourself'. - Andy Warhol

Organisatieverandering wordt vaak gedefinieerd als iedere verandering in de samenstelling, structuur of het gedrag van een organisatie (Bowditch & Buono, 2001). Ten grondslag aan dit klassieke veranderdenken liggen voornamelijk *top-down*-benaderingen als die van Lewin (1951).

Lippitt, Watson en Westly (1958) definiëren geplande verandering als: "een doelgerichte beslissing om verbeteringen te bewerkstelligen in een persoonlijkheidssysteem of een sociaal systeem, die bereikt kunnen worden met behulp van professionele begeleiding".

Bennis, Benne en Chin (1985) zien geplande verandering als: "een continue, bewuste en gezamenlijke inspanning om de werking van een systeem te verbeteren, of het nu een zelfstelsel, een sociaal systeem of een cultureel systeem is, door het gebruik van wetenschappelijke kennis".

Kanter (1992) omschrijft geplande verandering als: "het vat krijgen op een aspect van de beweging in organisaties en die beweging te sturen in een bepaalde richting die door de belangrijkste spelers gezien wordt als een nieuwe manier van werken of als een beweegreden om hun eigen verhouding en verantwoordelijkheid ten opzichte van de organisatie te heroriënteren, terwijl men al doende de condities creëert om die heroriëntatie te vergemakkelijken".

Volgens de Caluwé en Vermaak (2004) is geplande organisatie verandering juist "het realiseren van uitkomsten die je beoogt als functie van aanleiding, context en filosofie, door middel van een beïnvloedingsspel van actoren, het doorlopen van een traject in fasen of stappen en door te communiceren en betekenis te geven waarbij het gehele proces gestuurd wordt door bewuste interventies van veranderaars".

Kortom veel verschillende definities met betrekking tot geplande verandering. Kern is echter dat de klassieke veranderkundigen er vanuit gaan dat veranderingen maakbaar, planbaar, voorspelbaar, beheersbaar en bestuurbaar zijn (Homan, 2006). Deze klassieke benaderingen zijn vooral gericht op het zendersperspectief (het management dat wil dat anderen veranderen en daartoe richting die anderen veranderboodschappen en –interventies ‘verzendt’). Het overgrote deel van de managementpublicaties over geplande organisatieverandering gaat dan ook over de vraag: wat kunnen we doen om hùn te veranderen? Dan gaat het volgens Homan dus over de ‘buitenkant’ van organisatieverandering: de veranderambities, -doelen, de geplande interventies, die we richting de betrokkenen gaan ‘uitrollen’ opdat zij gaan doen wat wij willen.

Gegeven de vraagstelling ben ik echter vooral geïnteresseerd in publicaties waarin de dynamieken zich afspelen bij de ontvangers van de verandering. Hierover is in de klassieke *change* – literatuur weinig te vinden.

2.2.1. Redenen voor verandering bij ziekenhuizen

‘In order to change we must be sick and tired of being sick and tired’. - Author unknown

Verandering is dus aan de orde van de dag. Dit geldt ook voor ziekenhuizen. In recente jaren hebben ziekenhuizen hun werkzaamheden radicaal geherstructureerd terwijl aan de andere kant het aantal medewerkers drastisch werd teruggebracht (Rondeau en Wagar, 2003). Aan veranderingen (voor ziekenhuizen maar ook voor andere organisaties) liggen vaak uiteenlopende redenen ten grondslag. De meest belangrijke daarvan zijn:

- het verminderen en beheersbaar houden van (*overhead*) kosten (Rondeau en Wagar, 2003, McPhail, 1997, Weiner et al, 2008);
- het verminderen van bureaucratie (Rondeau en Wagar);
- decentralisatie (Mcphail);
- verminderen van capaciteits en wachttijdproblematiek en logistieke besturing van patientenstromen (Rondeau en Wagar, McPhail);
- verbeteren van de communicatie (Rondeau en Wagar);
- vergroten van de productiviteit (Rondeau en Wagar);
- vergroten van de efficiency met verbetering of behoud van kwaliteit (Rondeau en wagar, Weiner et al);
- snel groeiende technologie (Muller, 1992);
- vergroten klantgerichte en kwalitatief hoogwaardige dienstverlening en klanttevredenheid (Baulcomb, 2003, Weiner et al).

Daarnaast is voor de publieke sector, waaronder ook ziekenhuizen vallen, een belangrijke trend gedurende de laatste twee decennia dat denkbeelden en praktijken uit de private sector worden overgenomen (Noblet et al, 2006). Deze praktijken en de filosofieën waarop ze zijn gebaseerd worden ook wel *New Public Management* genoemd (Kearney & Hays, 1998; Osborne & Gaebler, 1992 uit Noblet et al, 2006). Een van de belangrijkste onderdelen van NPM is marktwerking. Met als doel kosten te drukken is dit private principe van marktwerking geïntroduceerd, gemotiveerd door de gedachte dat zorgdiensten niet verschillen van andere consumentengoederen (Bradshaw, 1995).

Deze acceptatie van verandering als een dynamisch proces zal kansen en uitdagingen creëren voor verpleegkundigen (Carney, 2000). Het vermogen om verandering te managen is een essentiële vaardigheid geworden voor alle managers en het is cruciaal om te overleven voor elke staf verpleegkundige, manager en administrator in de zorgomgeving vandaag de dag (McPhail, 1997). Verpleegkundigen moeten daarom een nieuwe mindset ontwikkelen die meer in lijn is met de realiteit (Muller, 1992).

Doordat verandering aan de orde van de dag is binnen de ziekenhuisorganisatie en het vermogen om verandering te managen steeds meer een cruciale vaardigheid wordt voor management en personeel in de zorg, is het voor succesvol veranderen in een ziekenhuisorganisatie van belang dat de verandering wordt bekeken vanuit de verpleegkundige als ontvanger van de verandering.

2.2.2. De effectiviteit van verandertrajecten

No flowery road leads to glory.' - Jean de la Fontaine

De effectiviteit van een verandering verwijst naar de beoogde uitkomst van die verandering. Om uiteindelijk te meten of een verandering succesvol is, zijn er in de literatuur diverse publicaties verschenen over het (tussentijds) evalueren van verandertrajecten. Gegeven de vraagstelling lijkt het van belang te kijken naar factoren die ik concreet kan gebruiken om de effectiviteit van verandertrajecten te meten. Een startpunt hiervoor betreft de literatuur over faal- en succesfactoren bij verandertrajecten. Aan de hand van de aanwezigheid van bepaalde faal- of succesfactoren in een specifiek verandertraject kan iets gezegd worden over de effectiviteit ervan. Waarbij deze faal- en succesfactoren eventueel gebruikt kunnen worden als aandachtspunten bij onderzoek naar de effectiviteit van verandertrajecten. In deze paragraaf zullen er diverse faal- en succesfactoren worden omschreven die men tijdens een verandertraject kan tegenkomen. Per factor wordt tevens bekeken of er een evaluatiemethode beschikbaar is waarmee verandertrajecten ook daadwerkelijk kunnen worden geëvalueerd op hun effectiviteit en of deze methode als alternatief voor de ChangeMirror zou kunnen dienen.

Het is van belang de uitkomsten van een evaluatie mee te nemen als leer- en verbeterpunten voor een nieuw verandertraject. Daarnaast is tussentijdse evaluatie van belang om bijsturing waar nodig mogelijk te kunnen maken.

Veel verandertrajecten worden niet systematisch geëvalueerd volgens Walston en Chadwick (2003). Hun onderzoek toonde aan dat medewerkers inclusief het topmanagement, weinig tot geen objectieve kennis hadden over de uitkomst en effectiviteit van hun veranderingsinspanningen. Walston en Chadwick geven aan dat de leiders van organisaties zich bewust moeten zijn van hoe medewerkers de veranderingen zien om betere uitkomsten te genereren.

In de literatuur voor het evalueren van verandertrajecten worden diverse factoren voor succesvol veranderen genoemd. Hieronder een toelichting op de meest genoemde factoren. Het onderstaande overzicht is afgeleid van een brede studie van de literatuur over organisatieverandering. Voor een nadere bespreking van deze literatuur verwijs ik naar bijlage 1.

1. Een gedegen visie

Het hebben van een gedegen visie (Bruning, 1993), *commitment* voor deze visie onder het management (Carney, 2000) en een goed plan om deze visie in realiteit om te zetten (Bruning, 1993), zijn van wezenlijk belang voor het slagen van een verandertraject. In het klassieke artikel van Kotter (2000), '*Why transformation efforts fail*', noemt Kotter 8 fouten die een organisatie kan maken tijdens het doorlopen van een veranderproces. Drie van deze fouten (Error 3, 4 en 5) hebben te maken met de visie op de organisatieverandering. Hieronder een opsomming van de fouten die Kotter allemaal in zijn model noemt. Deze fouten kunnen ieder afzonderlijk gebruikt worden als faal- danwel succesfactor voor organisatieverandering.

Error 1: Not establishing a great enough sense of urgency

Error 2: Not creating a powerful enough guiding coalition

Error 3: Lacking a vision

Error 4: Undercommunicating the vision by a factor of ten

Error 5: Not removing obstacles to the new vision

Error 6: Not systematically planning for and creating short-term wins

Error 7: Declaring victory to soon

Error 8: Not anchoring changes in the corporation's culture

Deze lijst van fouten kan daarnaast gezien worden als een checklist voor het evalueren van verandertrajecten. Het niet maken van deze fouten levert immers een succesvol verandertraject op, zo lijkt te redenerwijze.

Ardon en Wassink (2005), zeggen over deze "*checklist*" van Kotter echter dat hij sterk gebaseerd is op één leidende redenering: het management (al dan niet ondersteund door adviseurs) heeft een plan, moet dat goed communiceren om de mensen mee te krijgen, en heeft urgentie nodig om de druk voldoende op te kunnen voeren, want anders komt er niemand in beweging. Deze redenering is gebaseerd op eenzijdige beheersing en kan prima werken bij systeem- en structuurimplementaties, vaak onder het motto van efficiency en productiviteit. De top initieert een verandering, bijvoorbeeld een nieuwe productielijn, die door de medewerkers uitgevoerd dient te worden. Dit past bij de traditionele manier van veranderen en organiseren; de oude maakbaarheid. Een typisch voorbeeld dus van een evaluatiemethode die past bij de klassieke veranderliteratuur en die niet goed aansluit bij de binnenkanttheorie van Homan.

2. Een goede verandermanager

Een goede verandermanager heeft oog voor de verschillende belangen in de organisatie en streeft naar consensus (Otto en van Poucke, 1992), maakt gebruik van professioneel inschattingvermogen in het maken van beslissingen gedurende het proces (Carney, 2000), beschikt over uitstekende communicatievaardigheden en neemt een centrale positie in, in het communicatienetwerk (Carney, 2000). Daarnaast beschikt de verandermanager over effectieve onderhandelingskwaliteiten (Otto en van Poucke, 1992) en herkent hij of zij de noodzaak voor een hoog kwalitatieve output van de verandering (Carney, 2000). Deze aspecten vergen een behoorlijk actieve rol van de verandermanager. Toch gaan er ook geluiden op voor een *change agent* rol meer op de achtergrond. Redstone en Wilson (1993) geven aan dat een manager alleen de brede lijnen van de benodigde verandering moet aangeven en dat het team de details voor zichzelf moet uitwerken.

Bovenstaande beelden omtrent wat nu een goede verandermanager is zijn uiteenlopend en soms tegenstrijdig.

Palmer, Dunford & Akin (2006) hebben een interessante indeling gemaakt van beelden van de verandermanager. In deze indeling combineren zij twee beelden over management (management als *control* en als *shaping*) met drie beelden ten aanzien van de mate waarin de uitkomsten van de verandering gepland zijn (*intended, partially intended en unintended*.) Op basis hiervan worden zes verschillende beelden van de *change* manager beschreven: de *director*, de *navigator*, de *caretaker*, de *coach*, de *interpreter* en de *nurturer*. Het beeld van *director* is dat van een klassieke *top-down* benadering waarbij het management de controle heeft en veranderingen maakbaar zijn. Het beeld van de *nurturer* past meer bij de modernere theorieën die het ontvangerperspectief aanhangen en gaat er van uit dat zelfs kleine veranderingen een groot effect kunnen hebben op organisaties en managers niet in staat zijn om de resultaten van deze veranderingen te controleren.

Deze rollen zouden kunnen worden ingezet om te bepalen welke rol een verandermanager tijdens het verandertraject, al dan niet bewust, heeft ingenomen. Het zegt echter weinig over of deze rol daadwerkelijk succesvol was en geeft daarmee geen geschikte methode om het succes van de verandermanager te meten.

Scheepens (2008) heeft in zijn scriptie een groot aantal publicaties op het gebied van effectieve verandermanagers onderzocht en samengevat in een overzicht van competenties die bij effectieve verandermanagers zijn terug te vinden. Dit overzicht geeft handvatten om te reflecteren op het functioneren van de verandermanager op zich, zijn of haar manier van werken binnen een organisatie en het type organisatie waarin de verandermanager actief is.

1. Visie; het hebben van een lange termijn visie en analytisch denkvermogen. (zie ook punt 1: een gedegen visie);
2. Leren; in nauw verwantschap met flexibiliteit en het durven nemen van risico's;
3. Netwerken; ontwikkelen van netwerken en creëren van betrokkenheid;
4. Managementvaardigheden; met betrekking tot verandermanagement;
5. Communicatie; als vaardigheid om onder meer betrokkenheid te creëren, coachen en teamvorming.

Deze competenties kunnen dienen als een checklist om de verandermanager te beoordelen op zijn effectiviteit en zijn door Schepens succesvol toegepast bij een onderzoek binnen de Koninklijke Marine. De rol van de medewerker is in deze checklist in mijn optiek echter niet duidelijk belicht.

3. Betrokken medewerkers

Een betrokken rol van het personeel in het managementproces (Carney, 2000) en het vinden van support voor de ideeën onder het personeel (Bruning, 1993) zijn belangrijk aspecten op operationeel niveau. Deze laatste staat ook wel bekend als *framing*, een actief proces waarin realiteit wordt gecreëerd om steun van anderen te verkrijgen (van Woensel, 2008). Verder dient het personeel gemotiveerd te zijn om mee te denken bij de verandering (Carney, 2000), is er een mate van begrip voor de noodzaak voor veranderingen waar te nemen bij de staf (Carney, 2000) en is de organisatie klaar om te veranderen (Weiner et al., 2008) als we kijken naar een succesvolle verandering. Al deze stappen moeten leiden tot collectief en gecoördineerd veranderen van gedrag. Het belangrijkste criterium voor een succesvolle verandering is dan ook dat het gedrag van de werknemers in overeenstemming is met de gewenste verandering (toe-eigening). Het welbewust gebruik maken van leerprocessen op individueel, groeps en systeemniveau, tot slot kan leiden tot de voortdurende transformatie van een organisatie en haar omgeving (Dixon, 1997).

Beer, Eisenstat en Spector (1990) stellen voor dat de meest effectieve manier om verandering te managen niet is om te focussen op de kennis en het gedrag van individuen, zoals hierboven werd gesteld, maar om mensen in een nieuwe organisatiecontext te plaatsen die nieuwe rollen, verantwoordelijkheden en relaties veronderstelt, met als

gevolg dat hun gedrag verandert. Cutcliffe (1997) tot slot geeft aan dat mensen betrokken moeten zijn, *ownership* moeten hebben, en moeten participeren in alle aspecten van de verandering die effect hebben op hen, omdat ze alleen die veranderingen zullen accepteren en implementeren die in hun individuele cultuur zullen passen. Cutcliffe (1997) geeft tevens aan dat mensen het beste verandering kunnen bereiken door samen te acteren met maximale betrokkenheid van ieder groepslid.

De afgelopen jaren is er veel onderzoek gedaan naar definities en grondslagen van werknemersbetrokkenheid. Tegenwoordig is de meest gehanteerde definitie van betrokkenheid die van Meyer & Herscovitch: betrokkenheid is een kracht die het individu bindt aan gedrag dat relevant is voor één of meer doelen (Meyer & Herscovitch, 2002). Zij ontwikkelden ook het *Commitment to change*-questionnaire. Vrieling (2008) gebruikte dit instrument in zijn scriptie. Hij concludeerde in zijn onderzoek dat rekening houdende met zijn onderzoek niet gesteld kon worden dat er geen relatie was tussen de meetresultaten van het meetinstrument-Homan enerzijds en de *commitment to change* anderzijds. Hij gaf aan dat het meetinstrument daadwerkelijk waardevol is bij onderzoek naar de binnenkant van organisatieverandering.

Gezien de vragenlijst zich echter wel eenzijdig richt op het commitment van medewerkers lijkt het zinvol verder te kijken naar meetmethoden die een groter gebied van de binnenkant van een organisatieverandering meten.

4. De duurzaamheid van een verandering

De duurzaamheid van veranderingen kan breed worden gedefinieerd als "het proces waardoor nieuwe werkmethodes, prestatiedoelen en verbeteringsprojecten worden gehandhaafd gedurende een periode in een bepaalde context (Buchanan et al, 2005). Duurzaamheid van veranderingen heeft in de literatuur weinig aandacht gekregen hoewel het concept overeenkomt met Lewin's fase van *refreezing* in het veranderingsproces. Voor veel organisaties is het een strategisch vereiste om deze duurzaamheid in te bedden in het proces (Buchanan et al, 2005) en om de verbetering van de prestatie op de lange termijn te behouden. Met andere woorden een verandering is geslaagd als hij *sustainable* (duurzaam) is. Het bereiken van deze duurzaamheid is echter niet zo eenvoudig.

Onderzoek in de literatuur en op internet naar het meten van deze duurzaamheid leiden vooral naar instrumenten om de organisatiecultuur te meten en bieden voor mij daarmee onvoldoende handvaten om verder te gebruiken in het onderzoek naar een alternatieve methode voor de *ChangeMirror* bij het meten van betekenisgeving in sociale netwerken bij organisatieverandering.

5. Weerstand vs. veranderingsbereidheid

McPhail noemt individuele weerstand om achter te laten wat men ziet als veilige situaties of zogenoemde *comfort zones* (McPhail, 1997) als een van de belangrijkste faalfactoren. Weerstand is elke actie die gericht is op het behouden van de oude situatie ondanks druk van anderen om de situatie te veranderen (Metselaar en Cozijnsen, 2002).

Weerstand tegen verandering wordt veroorzaakt door vele factoren waaronder:

- angst voor het nieuwe en onbekende (McPhail, 1997);
- onzekerheid en gevoelens van controleverlies in relatie tot de richting van het veranderingsproces (McPhail, 1997);
- de cultuur van de organisatie die niet gericht is op gezamenlijk leren en veranderen (Otto en de Leeuw, 1994);
- machtsposities komen bij de verandering op de tocht te staan (Otto en de Leeuw, 1994);
- egoïsme (Cutcliffe, 1997);
- een gebrek aan begrip voor de voorgestelde verandering (cutcliffe, 1997);
- de wens om dingen te houden zoals ze zijn (Cutcliffe 1997).

Als het accent meer gelegd wordt op de kansen en mogelijkheden is weerstand te vervangen door de term veranderingsbereidheid (Metselaar en Cozijnsen, 2002). Veranderingsbereidheid is dan ook de positieve tegenhanger van weerstand en behelst het willen, moeten en kunnen veranderen. Deze veranderingsbereidheid zorgt uiteindelijk voor het gewenste gedrag dat in lijn is met de verandering. Daarnaast noemt McPhail (1997) ook een gebrek aan visie en adequate toekomstplanning als doodoeners (cq weerstandsveroorzakers).

Het boek "van weerstand naar veranderingsbereidheid" van Metselaar en Cosijnzen (2002) is gebaseerd op een onderzoek dat tussen 1993 en 1997 werd uitgevoerd onder het acroniem DINAMO: '*Diagnostic Inventory for the Assessment of willingness to change among Managers in Organizations*'. De Vries (2008) zegt over het Dinamo model dat het wel als uitgangspunt gebruikt kan worden voor een studie naar veranderingsbereidheid, maar dat het model aanvullend onderzoek vergt om ontbrekende variabelen toe te voegen of oude variabelen door nieuwe te vervangen. Daarnaast zijn in de jaren na de validatie van de DINAMO methode relevante veranderingsconcepten verschenen die niet in de meetmethode zijn omvat.

De methode lijkt in beginsel vooral gericht op veranderingsbereidheid onder managers en niet zozeer die onder medewerkers. De medewerkers hebben in de binnenkant metingen een cruciale rol waardoor dit instrument onvoldoende aansluit bij mijn onderzoeksvraag.

6. Readiness for change

Readiness for change kan worden gedefinieerd als de mate waarin medewerkers positieve gedachten hebben over de noodzaak voor organisatieverandering als ook de mate waarin de medewerkers geloven dat zulke verandering een positief effect zal hebben op henzelf en de organisatie (Armenakis et al., 1993). Een van de prominente veranderkundigen beweert zelfs dat de helft van alle mislukkingen bij de implementatie van grootschalige verandertrajecten wordt veroorzaakt doordat het leiders niet lukt de organisatie klaar te maken voor die veranderingen (Kotter, 1995).

Onderzoek heeft een *Readiness for change questionnaire* opgeleverd (Rollnick et al., 1992). Deze lijst lijkt met name toegepast te zijn op de veranderingsbereidheid onder verslaafden van alcohol. Er is geen onderzoek terug gevonden waarin de veranderingsbereidheid onder medewerkers in organisaties succesvol is onderzocht. Dit maakt deze methode onvoldoende geschikt voor onderzoek bij organisatieverandering.

2.2.3. Conclusie

Uit bovenstaande onderzoek naar faal- en succesfactoren bij organisatieveranderingen is gebleken dat er heel veel factoren te noemen zijn. Daarnaast is het echter zo dat er maar weinig onderzoeks*tools* zijn waarin deze faal- danwel succesfactoren als instrument worden gebruikt om verandertrajecten in zijn geheel binnen een organisatiecontext te evalueren. Uit de bestudeerde literatuur over faal- en succesfactoren was dan ook geen evaluatiemethode te destilleren die als alternatief kon dienen voor de *ChangeMirror*. Het is voor mijn verdere onderzoek noodzakelijk om op zoek te gaan naar auteurs die wél concrete meet- en evaluatie-instrumenten bieden om organisatieveranderingen nader te onderzoeken op hun effectiviteit.

2.3. Op welke wijze worden verandertrajecten geëvalueerd op hun effectiviteit?

In onderstaande paragraaf zal ik een beeld schetsen van evaluatiemethoden voor veranderprocessen die niet gebaseerd zijn op de literatuur met betrekking tot faal- en succesfactoren.

2.3.1. Evalueren volgens het kleurendenken

In de praktijk heeft het evalueren volgens Caluwé en Vermaak (2004) vaak een 'blauwe' ondertoon.

In bijlage 1: Klassieke theorieën over veranderen, wordt het kleurendenken van Caluwe en Vermaak nader toegelicht. Bij blauwe trajecten wordt vaak van te voren gesproken over te behalen doelen. De effectiviteitscriteria worden daarnaast geformuleerd in termen van: de output is gehaald, het plan is gevolgd en er is sprake van meer efficiency. Wanneer men dus puur kijkt naar de vraag of een traject de resultaten heeft opgeleverd die het had beloofd dan zullen enkel de blauwe trajecten efficiënt blijken. De andere kleuren hebben namelijk andere criteria. Wat voor de ene kleur een effectiviteitscriterium is, is dat voor de andere kleur juist weer niet. Rode veranderaars waarderen het bijvoorbeeld aan een veranderingstraject als mensen meer perspectief wordt geboden en de sfeer goed is.

Ook met betrekking tot de vraag wie er aan de evaluatie deelneemt zijn er verschillen tussen de kleuren. Blauw staat hierin bijvoorbeeld voor weinig participatie van medewerkers en een top-down benadering, wit staat juist voor veel participatie van medewerkers en laat een meer *bottom-up* gerichte benadering zien. Blauw ziet de waarheid objectief terwijl hij in het gele denken plooibaar en onderhandelbaar is en in bijvoorbeeld het witte denken staat voor een zelf gekozen betekenisvol perspectief.

Kortom aan de hand van het kleurendenken van De Caluwe kan er worden geconcludeerd dat er geen eenduidige visie op effectiviteit en evaluatie van veranderprocessen is. Per kleur zijn er verschillende succesfactoren die leiden tot een succesvolle verandering. Dit gegeven maakt deze methode niet handig voor verder gebruik bij mijn onderzoek.

2.3.2. Tichy Checklist voor evaluatie

Het model van Tichy (1983) kan worden samengevat in een 20-tal vragen om veranderprocessen te evalueren op effectiviteit. Het model onderscheidt drie belangrijke variabelen waarin de succesfactoren worden opgedeeld. Dit zijn de omgevingscontext, de veranderingsinspanning en de resultaten van het verandertraject. De omgevingsfactoren worden opgedeeld in die factoren die extern zijn voor de organisatie en de eigenschappen van de organisatie zelf. De twintig vragen die hieruit resulteren, geven een systematische manier om de complexe factoren in een veranderingsproces te evalueren op

effectiviteit. Tichy geeft met zijn lijst inzicht in een breed scala van aspecten die van invloed zijn op de verandering. Nadeel van de lijst zijn de open vragen, waarbij de gebruikte termen mogelijk voor meerdere interpretaties vatbaar zijn. Daarnaast bieden sommige vragen de mogelijkheid tot het geven van zeer uiteenlopende antwoorden, waardoor interpretatie en analyse lastig kunnen zijn. Ook focust de lijst de aandacht op een gericht aantal thematieken, die door Tichy belangrijk worden geacht, maar het is de vraag of het – gezien vanuit de ontvangers van een verandertraject – precies deze thematieken zijn die een rol spelen bij de betekenisgeving aan het verandertraject.

Gezien deze laatste constatering en het feit dat de lijst vaak niet eenduidig te interpreteren is, is deze niet geschikt om te gebruiken als alternatief voor de ChangeMirror.

2.3.3. Evalueren volgens Homan

Bij het bespreken van de effectiviteit van verandertrajecten maakt Homan (2006) een onderscheid tussen de wat-kant, de als-dan-kant en de hoe-kant van verandertrajecten. De wat-kant van een verandertraject is de veranderambitie die bekijkt wat de beoogde interventiediepte- en breedte zijn, op grond van inhoudelijke veranderdoelstellingen. In de juiste combinatie vormen zijn de succesfactor voor een geslaagde verandering. De als-dan-kant van een verandertraject bekijkt in hoeverre de veranderingen in de marktomgeving complex, dynamisch en ambigue zijn en hoe het staat met de verandercapaciteit van de organisatie. De hoe-kant van een verandertraject bekijkt welke aanpak er bij een verandertraject is gekozen en welke aanpak er steeds weer opnieuw wordt gekozen in de organisatie (de 'veranderhabitus').

Wanneer deze drie dimensies op elkaar worden betrokken dan kan er iets gezegd worden over de effectiviteit van een verandertraject. Vragen die daaruit naar voren komen zijn:

- Wat is de veranderaanpak?
- Hoe is de veranderaanpak te typeren?
- Klopt de veranderaanpak met de omgevingsdynamiek en de verandercapaciteit van de organisatie?
- Zal de veranderaanpak daadwerkelijk leiden tot gedragsveranderingen op de beoogde interventiediepte- en breedte?

Duidelijk is dat Homan zich bij het beoordelen van de effectiviteit van verandertrajecten niet richt op van te voren vastgelegde gedetailleerde aandachtspunten en criteria. Ook richt hij zich vooral op de mate waarin het gedrag van de betrokkenen bij een verandertraject is veranderd. Daarmee sluit hij dus aan op de insteek die bij dit onderzoek voor het evalueren van verandertrajecten is gekozen.

2.3.4. Evalueren volgens Quinn en Rohrbaugh

Het concurrerende waardenmodel, Quinn en Rohrbaugh (1983) is een theorie die aanvankelijk is ontwikkeld vanuit onderzoek dat was verricht naar de belangrijkste indicatoren van efficiënte organisaties. Gebaseerd op statistische analyses van een uitvoerige lijst van doeltreffendheidsindicatoren, ontdekten Quinn en Rohrbaugh twee belangrijke dimensies die aan de doeltreffendheid van organisaties ten grondslag liggen, te weten de wijze van sturing en de gerichtheid van een organisatie. Deze twee dimensies vormen in een assenstelsel de bouwstenen waarmee het model is opgebouwd. De beide dimensies kennen twee tegenovergestelde of concurrerende veronderstellingen ten aanzien van sturing en gerichtheid. Hieraan ontleent het model zijn naam: het concurrerende waardenmodel.

De dimensie sturing kent aan de ene kant van de as flexibiliteit, oordeel en dynamiek ten opzichte van het andere uiterste stabiliteit, orde en controle. De veronderstelling hierbij is dat organisaties aan de ene kant effectief zijn als ze veranderen, zich aanpassen en organisch zijn, of dat ze effectief zijn als ze stabiel, voorspelbaar en mechanisch zijn. In het eerste geval blijven bijvoorbeeld noch het productaanbod noch de structuur lang hetzelfde. Bij het andere uiterste zijn daarentegen de structuur en het productaanbod niet aan verandering onderhevig. Met andere woorden deze dimensie loopt van enerzijds organisatorische veranderlijkheid en soepelheid tot organisatorische stabiliteit en duurzaamheid anderzijds.

Voor de dimensie gerichtheid zijn de twee uitersten aan de ene kant interne oriëntatie, integratie en eenheid, en aan de andere kant externe oriëntatie, differentiatie en rivaliteit. De veronderstelling hierbij is dat sommige organisaties succesvol zijn als ze harmonieuze interne karakteristieken hebben en andere organisaties dit zijn als ze gericht zijn op interactie of competitie met externe partijen. Deze dimensie kent een verloop van organisatorische samenhang en overeenstemming naar organisatorische zelfstandigheid en onafhankelijkheid.

De twee dimensies vormen vier kwadranten, die elk een specifieke verzameling van effectiviteitscriteria representeren. Deze criteria geven aan wat mensen waarderen in de prestaties van een organisatie. Zij geven aan wat gezien wordt als goed, juist en geschikt. De vier kwadranten geven de kernwaarden aan waarmee de organisaties beoordeeld worden.

Het concurrerende waardenmodel heeft oorspronkelijk twee toepassingen. Een manier is voor het bepalen van de organisatiecultuur. De andere is gericht op het bepalen van het managementprofiel gebaseerd op de acht in het model onderkende managementrollen. Inmiddels wordt het model ook gebruikt voor de vormgeving en evaluatie van de veranderorganisatie (Koster en Bouman, 1997). Een goede verandermanager dient balans te vinden tussen beide dimensies. Hierop kan het verandertraject vervolgens ook worden geëvalueerd. Het model van Quinn en Rohrbaugh geeft een handzaam kader voor het identificeren van criteria om de effectiviteit van de veranderorganisatie te meten. Het model gebruikt meerdere beoordelingscriteria en maakt dat de evaluatie van de veranderorganisatie daardoor zeer betrouwbaar is (Koster en Bouman, 1997). Het model heeft echter maar in beperkte mate aandacht voor de interne processen die van belang zijn bij de binnenkantfocus op organisatieverandering die binnen mijn onderzoek centraal staat.

2.3.5. Evalueren volgens Koster en Bouman (*balanced change card*)

Koster en Bouman (1999) zijn van mening dat "het sturing geven aan complexe veranderingstrajecten niet mag worden gekenmerkt door intuïtief pragmatisme of door "doe-het-zelf"- benaderingen uitsluitend vanuit een soort veranderingsenthousiasme". Wetenschappelijke onderbouwing dient dus de basis te zijn voor het doen van aanbevelingen over het besturen van complexe veranderingsprocessen.

Koster en Bouman omschrijven de *balanced change card* als een raamwerk voor het vormgeven en evalueren van de effectiviteit van veranderorganisaties. Het is een multiperspectief model gebaseerd op het *competing values framework* van Quinn en Rohrbaugh (1983). De *balanced change card* is gericht op het bereiken van evenwicht tussen elementaire zaken die met de verandering te maken hebben en op het creëren van een overeenkomstige verandermanagement-aanpak. Dit evenwicht is voor Koster en Bouman de belangrijkste succesfactor voor een geslaagde organisatieverandering. De *balanced change card*-methode biedt houvast bij het beoordelen en vormgeven van de veranderende organisatie. De methode legt de essentie bij het eerst analyseren van wat er waarom moet veranderen, en in hoeverre dit mogelijk is. Tijdens een gedegen voorbereiding moet de voorgenomen verandering goed worden geanalyseerd en worden teruggebracht tot de noodzaak of behoefte tot veranderen. De aan deze werkwijze gekoppelde (concrete) risicoaanpak verbindt geïdentificeerde risico's met concrete maatregelen. Na zicht te hebben gekregen op verandering krijgt deze risicoaanpak vorm in een risicomatrix.

De methode biedt zowel uitkomst bij het vormgeven van de organisatie van de verandering als het evalueren er van. Het model geeft net als het model van Quinn en Rohrbaugh een multi perspectief beeld op het functioneren van de veranderorganisatie en haar effectiviteit. Het model heeft echter net als het model van Quinn en Rohrbaugh maar in beperkte mate aandacht voor de interne processen die van belang zijn bij de binnenkantfocus op organisatieverandering die binnen mijn onderzoek centraal staat.

2.3.6. Evalueren volgens het *capability maturity model*

Het *capability maturity model* stamt uit de Amerikaanse wereld van consultancy en ICT en omschrijft vijf ontwikkelingsstadia (levels) waarin een organisatie haar processen beheerst. Daarnaast geeft het ook de concrete stappen aan om van een niveau naar een ander niveau te gaan. Het model heeft in de loop van de jaren ook toepassing gevonden buiten de wereld van ICT en wordt tegenwoordig ook gebruikt voor het beoordelen van het ontwikkelingsstadium van een organisatieverandering. Het model is niet toe te schrijven aan één specifieke auteur/ onderzoeker. Het model onderscheidt zoals gezegd vijf levels (niveaus van volwassenheid binnen een ontwikkeling), te weten:

1. *Repeatable* is het niveau waarbij de organisatie zover geprofessionaliseerd is (bijvoorbeeld door het invoeren van projectmanagement dat bij het ontwikkelproces gebruik wordt gemaakt van de kennis die eerder is opgedaan. Beslissingen worden dus genomen op basis van ervaring;
2. *Defined* is het niveau waarbij de belangrijkste processen zijn gestandaardiseerd;
3. *Managed* is het niveau waarbij de kwaliteit van het ontwikkelproces wordt gemeten zodat het kan worden bijgestuurd;
4. *Optimizing* is het niveau waarbij het ontwikkelproces als een geoliede machine loopt en er alleen maar sprake is van fijnafstemming (de puntjes op de i).

De term *maturity* geeft het al aan, het uiteindelijke doel van iedere organisatieontwikkeling (waaronder naast softwareontwikkeling ook een veranderproces kan vallen) is volwassen worden en een optimale situatie bereiken. In dit model is er sprake van een groeiproces waarbij in fase 4 (de evaluatiefase) de kwaliteit wordt gemeten en het proces zo nodig wordt bijgestuurd. Belangrijkste succesfactor voor een geslaagde verandering is volgens het model dan ook het bereikt hebben van een optimale situatie (kwaliteit en volwassenheid). Opgemerkt dient te worden dat het model vooral is ontwikkeld om softwareontwikkelingen te evalueren.

Het bewust inbouwen van een evaluatie en bijsturingmomenten tijdens het proces van organisatieverandering is een positieve ontwikkeling. Het model heeft geen directe relatie met de binnenkant van organisatieveranderingen of het meten van betekenisgeving. Het model is daarnaast nogal 'gefocussed' op vastleggen, beheersen, standaardiseren, verzamelen van data. In de praktijk is dat een te eenzijdige benadering van ontwikkelingsstadia (bureaucratisch en mechanistisch in tegenstelling tot organistisch) (Rorink en Klein, 2005).

2.3.7. Evalueren volgens Carney

Carney's *change management model* (Carney, 2000) voorziet in een gestructureerd en meetbaar model voor het managen en evalueren van veranderprocessen.

Het model tracht inhoud te geven aan de vijf onderdelen die volgens Carney kritisch zijn voor het succesvol managen van veranderingen.

De onderdelen van het model zijn:

1. kritische succesfactoren voor verandering;
2. het communicatieproces;
3. accepteren of weerstand hebben tegen verandering;
4. de implementatie van het veranderingsproces;
5. het evaluatieproces.

Onder de evaluatie vallen:

1. herkenning van de noodzaak om het proces te evalueren tijdens verschillende fases van het proces en om de noodzakelijke actie te ondernemen;
2. het geven van feedback;
3. herkenning en erkenning van de bijdrage van de staf.

De succesvolle implementatie van de verandering wordt voor het grootste gedeelte subjectief beoordeeld door de individuen die betrokken zijn en kunnen door ieder persoon anders worden gezien. Denkbeelden over de verandering kunnen worden beïnvloed door het bereiken van persoonlijke doelen, gewenste output of perceptie over hoe de verandering de sociale culturele of economische levens van de betrokkenen zal beïnvloeden. Het model van Carney biedt een methode om bevindingen (betekenisgeving) van individueel geëvalueerde personen vast te leggen middels een score systeem. Het heeft daarmee een directe relatie met mijn onderzoek waarin op zoek wordt gegaan naar een methode die gericht is op het meten van de binnenkant van een organisatieverandering. Het model gaat er echter wel vanuit dat iedereen hetzelfde verstaat onder de in het model gebruikte termen.

2.3.8. Evalueren volgens Peltokorpi

Peltokorpi (2008) gebruikt een belanghebbende- benadering voor het evalueren van organisatieveranderingen en hun verwachte voordelen. Een belanghebbende wordt gedefinieerd als: iedere groep of individu die de implementatie van het veranderingsproject kan beïnvloeden of er door beïnvloed wordt.

Ze geeft aan dat veranderingsinitiatieven kunnen worden geëvalueerd door gebruik te maken van 6 factoren, te weten:

1. het effect van de geplande interventie op de positie en acties van de belanghebbenden;
2. de mogelijkheid van belanghebbenden om de projectimplementatie te beïnvloeden;
3. motivatie om deel te nemen aan de verandering;
4. vermogen tot veranderen;
5. complexiteit van de verandering;
6. bekwaamheid van het management.

Het model kan tevens worden gebruikt om veranderingsprojecten op prioriteit te selecteren, weerstand van belanghebbenden te managen en een betere organisatorische en professionele competentie neer te zetten voor het managen van veranderingsprojecten. Door de focus op de belanghebbenden van de organisatieverandering wordt er ook aandacht geschonken aan de personen die door de organisatieverandering worden beïnvloed. Deze evaluatiemethode meet het effect van externe interventies (de buitenkant) op de positie en acties van degenen die door de interventies worden beïnvloed (de binnenkant). Het model maakt wel gebruik van vooraf gedefinieerde meetcategorieën, dit kan een nadeel vormen voor het boven tafel krijgen van de juiste informatie tijdens een organisatieverandering.

2.3.9. Conclusie

Zoals hierboven omschreven zijn er diverse methoden beschikbaar om veranderingen te evalueren. Deze methoden hebben echter een aantal belangrijke nadelen:

1. De methoden gaan uit van, vooraf gedefinieerde meetcategorieën. Dit brengt het risico met zich mee dat de meetinstrumenten 'bijziend' worden en er dus belangrijke zaken gemist worden tijdens de evaluatie;
2. De methoden gaan er vanuit dat iedereen hetzelfde verstaat onder de in het instrument aangegeven termen. Het is nog maar de vraag of dat in de praktijk altijd zo is;
3. Het accent van de meetmethoden ligt over het algemeen op de buitenkant van de organisatieverandering, alhoewel de ontvanger van de verandering in sommige methoden, hetzij erg beperkt, wel aan bod komt.

Het is zinvol om verder te kijken naar methoden waarbij de meetcategorieën niet van te voren vastliggen en waarbij de focus meer ligt op de binnenkant van organisatieveranderingen. Gezien de methode van Homan volledig gericht is op binnenkantmetingen zal ik me nader in die methode gaan verdiepen. Allereerst zal ik onderzoeken wat het binnenkantperspectief op veranderen nu eigenlijk inhoudt.

2.4. Wat houdt het 'binnenkantperspectief' op veranderen in?

Veel klassieke veranderkundige publicaties hebben een aantal gemeenschappelijke kenmerken. Homan (2006) omschrijft deze overeenkomsten als volgt:

- aandacht vooral voor de formele kant van veranderingen (het zenderperspectief);
- de *change agent* bepaalt wat er moet veranderen in het organisatielandschap (ballonvaarders-perspectief);
- de maakbaarheid van organisaties, waarbij wordt verondersteld dat wanneer de *change agent* op de juiste momenten de juiste technieken en interventies toepast, de organisatie zich als het ware zal gedragen 'volgens het boekje' en zich voegen naar de plannen en planningen van de *change agent*;
- lineaire causale relaties (de organisatie is een soort 'afhankelijke variabele', die voorspelbaar en lineair reageert op de inrichting en management van een verandertraject).

In de klassieke literatuur over veranderingsmanagement heeft verandering dus vooral te maken met goede planning vooraf en beheersing tijdens de 'veranderit'. De veronderstelling hierbij is wel dat er vooraf precies te voorspellen is wat de reacties van de organisatie op de te implementeren verandering zullen zijn.

Vanaf het moment dat de complexiteitstheorie, chaostheorie en het systeemdenken een plaats hebben verworven binnen de theorie over veranderingsmanagement besteden onderzoekers meer aandacht aan processen van zelforganisatie in organisaties. De klassieke manier van denken over veranderingsmanagement maakt de laatste jaren dus langzaam plaats voor een nieuwe manier van denken die meer is gericht op de binnenkant van organisatieveranderingen en de ontvanger van de verandering.

2.4.1. Het ontvangersperspectief (binnenkantperspectief)

Homan (2006) is een pionier op het onderzoeksgebied dat de binnenkant van veranderingen bestudeert. Hij onderzoekt datgene dat er met de 'ontvangers' van verandertrajecten en interventies gebeurt en kijkt dus vanuit het ontvangersperspectief naar veranderingen. Dit ontvangersperspectief is van groot belang bij het evalueren van verandertrajecten.

Ook Bartunek (2006) omschrijft in zijn studie "*On the receiving end*", een veranderinitiatief vanuit het perspectief van de ontvanger. Hij onderzocht de mate waarin de deelname van de ontvangers aan de verandering van invloed was op de impact die de verandering op hen had, de betekenis die ze gaven aan de verandering, hun gevoelens ten aanzien van de verandering en hun verandering gerelateerde opbrengsten en verliezen. Dit was een van de eerste studies die de zingeving van de ontvanger linkte aan het expliciete interventiemodel van de change agent. Hij ontdekte dat het patroon in de ervaringen van de ontvangers veel complexer was dan wat de change agents claimden.

2.4.2. De dans van betekenisgeving

De "binnenkant" van een verandering omvat volgens Homan al die sociale dynamieken die te maken hebben met de betekenisgeving aan de formele buitenkant van de verandering. Deelnemers aan deze 'dans van de betekenisgeving' zijn zowel de managers als de medewerkers: beide partijen moeten al interacterend met elkaar tot een betekenisgeving komen

van (over) de formele organisatieverandering. Wanneer het veranderingsproces op deze manier wordt bekeken zijn de ontvangers van de boodschap geen passieve entiteiten maar juist actieve en creatieve betekenisgevers aan veranderingen.

2.4.3. Het wolkenmodel

Veranderingen in de betekenisgeving starten volgens Homan in de *community* (ookwel het petrischaaltje genoemd). Een *community* is een kleine groep mensen die met elkaar samenwerken of binnen een organisatie nauw met elkaar verbonden zijn op een informeler vlak. Doordat de leden van een *community* continu met elkaar interacteren, ontstaan er constant nieuwe ideeën en meningen binnen de *community*. Door communicatie (ook met andere *communities*) worden deze ideeën langzaam verspreid door de organisatie.

Deze interacties leiden ertoe dat er binnen en tussen de petrischaaltjes sprake is van een informeel relatienetwerk. Een dergelijk relatienetwerk is doorgaans niet goed zichtbaar maar wel overal binnen organisaties aanwezig. Elk petrischaaltje is daarmee in potentie een knooppunt in een groter informeel organisatienetwerk: het zogenaamde 'social fabric' van de organisatie. Wanneer petrischaaltjes ideeën van elkaar overnemen ontstaan er 'patches' van gedeelde meningen die weer verder kunnen samensmelten tot meer collectieve wolken van betekenisgeving.

Het model zoals Homan dat presenteert kent aanknopingspunten in diverse wetenschapsgebieden onder andere chaos- en complexiteitstheorie, het sociaal-constructionisme en de sociale netwerktheorie. Een belangrijk aspect van de ideeën rond organisatiedynamica, zowel van Homan als anderen, is hoe gedeelde betekenisvorming tot stand komt. Dit aspect is binnen het kader van dit onderzoek zeer relevant en wordt hierna verder geanalyseerd.

Homan omschrijft in zijn oratie Wolkenridders (2006) dat uit empirisch onderzoek naar voren is gekomen dat tijdens succesvolle verandertrajecten de feitelijke inhoud van de collectieve betekenisgevingen (de wolken, dus) daadwerkelijk blijkt te veranderen (Isabella, 1990). Daarbij is een aantal fasen te onderscheiden. Allereerst is er de *anticipation* fase. Gedurende deze fase bespreken de leden van de communities geruchten en speculaties van een ophanden zijnde verandering. In de volgende fase, *signaling en conformation* is het de beurt aan het management. Zij maken de geplande verandering bekend aan de medewerkers. Vervolgens start in fase drie het proces van *revisoning*. Op dit punt gaan de ontvangers van de verandering samen een mening vormen. Fase 4, de fase van *cummilation* beslaat een intensieve communicatie tussen verschillende groepen opgestart waarin een bredere gedeelde mening wordt gevormd. Deze mening ontstaat door interactie met andere petrischaaltjes. In fase 5 wordt een stabiele mening gevormd. Deze fase wordt ook wel de *energizing* fase genoemd. Tot slot is er de fase van *aftermath*. De verandering is hier permanent geworden en vormt een deel van de organisatie.

2.4.4. Het assenstelsel van Homan

Homan (2006) onderscheidt twee hoofddimensies waarin iedere organisatieverandering kan worden ingedeeld.

De eerste dimensie betreft het spontaan versus gepland veranderen en geeft aan in welke mate veranderingen spontaan optreden dan wel worden aangestuurd. De tweede dimensie betreft het monovocaal versus polyvocaal veranderen en heeft te maken met het bestaan van werkelijkheidsbeelden binnen een organisatie.

Monovocaal veranderen betekent dat er slechts één set van werkelijkheidsconstructies dominant is in de organisatie (die van de zenders van de organisatieverandering). Daartegenover staat het polyvocaal veranderen dat laat zien dat er meerdere werkelijkheidsconstructies naast elkaar kunnen bestaan (bij polyvocaal evalueren worden ook de betekenisgevingen van de ontvangers in ogenschouw genomen).

2.4.5. Conclusie

Homan geeft aan dat wanneer je verandertrajecten wilt evalueren, je niet alleen moet kijken naar de objectieve kenmerken ervan en de mate waarin die gerealiseerd zijn. Er is immers ook nog een hele binnenwereld die veel belangrijker lijkt te zijn voor het feitelijke dagelijkse gedrag van de organisatieleden, dan de formele buitenwereld. Dit evalueren van een verandertraject kun je monovocaal doen (vanuit de zenders, bijvoorbeeld) of polyvocaal, waarbij je ook de evaluaties (en dus betekenisgevingen) van de ontvangers in ogenschouw neemt. Wat de een ziet als een succes is voor de ander een mislukking. Tot slot geeft Homan aan dat evalueren in feite een betekenisgevingsproces is, waarbij we weten dat betekenisgeving vooral ontstaat uit interactie tussen mensen, in plaats van uit individuen die in alleen betekenis zitten te geven. Evalueren is dus eerder intersubjectief dan objectief.

2.5. Welke methoden zijn er bekend voor de binnenkantmetingen?

De betekenis die de betrokkenen aan de binnenkant van de organisatie geven aan de verandering bepaalt het uiteindelijke veranderingsresultaat, aldus Homan. Homan geeft daarmee aan dat je bij het evalueren van een verandering de focus voornamelijk moet leggen op het in kaart brengen van de betekenis die medewerkers aan de verandering geven. Om deze betekenisgeving in kaart te kunnen brengen kunnen er diverse zaken worden bekeken:

- Lokale betekenisgevingen in petrischaaltjes;
- De *social fabric* van deze petrischaaltjes (wie zijn er leden van?, hoe werkt 'lidmaatschap' van een petrischaaltje?);
- De interne dynamieken die gepaard gaan met betekenisvormende processen binnen Petrischaaltjes;
- De *social fabric* die breder in organisaties aanwezig is;
- De inhoud en vorm van de collectieve betekeniswolken die in organisaties ronddrijven;
- De manier waarop er vanuit het microniveau op petrischaaltjesniveau macrostructuren (collectieve betekeniswolken) ontstaan;
- De manier waarop macro (de collectieve betekeniswolken) micro (de zingeving in petrischaaltjes) beïnvloedt.

Om de betekenisgeving in kaart te kunnen brengen is het belangrijk dat hiervoor een goed meetinstrument beschikbaar is. Homan spreekt in zijn oratie *Wolkenridders* (2006) van twee verschillende kisten met gereedschap waaruit hij put voor het doen van onderzoek naar betekenisgeving. De eerste gereedschapskist is gevuld met zogenoemde *cognitive mapping*-technieken, de tweede betreft *narrative research*.

2.5.1. Cognitive mapping

Cognitive mapping is een methode om de kennis van een persoon of van een groep ten aanzien van een bepaald onderwerp of probleem visueel zichtbaar te maken. In *cognitive mapping* wordt de kennis van de ondervraagde(n), die aanvankelijk vaak impliciet of stilzwijgend is, toegankelijk gemaakt in de vorm van een visueel model, ookwel de *causemap* genoemd.

Bij de bruikbaarheid van de *mapping*-technieken voor onderzoek naar betekenisgeving bij organisatieverandering zijn er een aantal kanttekeningen, volgens Homan:

1. De meeste onderzoeken naar het verloop van een veranderingstraject zijn gericht op *managerial cognition*. Terwijl in mijn onderzoekscase ook de *sensemaking* van de medewerkers ga onderzoeken. Dit hoeft echter geen negatief punt te zijn, omdat ik dezelfde methode kan toepassen;
2. Als tweede kanttekening kan genoemd worden of helder is wat er nu daadwerkelijk wordt gemeten. De *mapping*-technieken gaan er vanuit dat mensen de *cognitive maps* in hun hoofden als het ware op de plank hebben liggen. En dat die *maps* dus door middel van de juiste methode zomaar van die plank afgehaald kunnen worden en kunnen worden geregistreerd. Homan, die uitgangspunten van het sociaal-constructionisme toepast, geeft aan dat het sociale proces waarin de medewerker zich begeeft vermoedelijk van invloed zal zijn op de *cognitive map*. De *causemap* die naar aanleiding van de meting ontstaat, bestond voorafgaand aan de meting juist niet, maar werd geconstrueerd in het gesprek tussen onderzoeker en onderzochte;
3. De derde kanttekening is van toepassing op de analyse van de onderzoeksgegevens die met behulp van *mapping*-technieken worden verkregen. De onderzoeker legt de *causemaps* vast. Het risico kan hierdoor ontstaan dat de onderzoeker daarbij zijn eigen betekenis gaat invullen in plaats van de betekenis van de onderzochte persoon;
4. Vierde kanttekening is de kluzenaarshypothese waar veel *mapping*-technieken vanuit gaan Deze hypothese verwijst naar de individuele insteek als het gaat over de manier waarop het individu tot betekenisgeving komt. Volgens Homan (2006) is betekenisgeving juist een sociaal interactieproces waar op den duur ook gedeelde betekeniswolken ontstaan. Hij veronderstelt dus juist het tegenover gestelde van het individuele kluzenaarsschap, te weten sociale interactie.
5. Tot slot kan als kanttekening bij de bruikbaarheid van *mapping*-technieken gesteld worden dat er geen rekening gehouden wordt met (de invloed van) de *social fabric*, zowel lokaal als collectief.

2.5.2. Narrative Research

Homan noemt in zijn oratie daarnaast als tweede, veelbelovende gereedschapskist met onderzoeksmethoden het *narrative research*. Dit onderzoek kijkt naar verhalen die mensen op formelen en informele wijze naar elkaar overbrengen. Deze verhalen worden bestudeerd en geanalyseerd, waarbij gekeken wordt naar achterliggende betekenissen. Deze verhalen geven niet altijd feitelijke beschrijvingen van wat er gebeurd is. Volgens Homan kenmerkt een goed verhaal zich juist door

een zekere aannemelijkheid, door een interessante *plot*, structuur en stijl, door de amusementswaarde van het verhaal en door de geloofwaardigheid ervan.

In veel gevallen is er sprake van een onderliggende boodschap (lees: betekenisgeving) die de verteller wil overbrengen op anderen. Ervaringen met *narrative research* leiden volgens Homan tot goede resultaten bij het in kaart brengen van betekenisgeving bij organisatieveranderingen. Daarnaast geeft Homan aan dat de theoretische beschrijvingen van de manieren waarop verhalen verteld, doorverteld en aangepast worden aan de lokale sociale situatie, interessante conceptualisering bieden voor datgene dat zich binnen en tussen petrischaaltjes afspeelt.

2.5.3. Evaluatie van beide methoden

Wanneer Homan in zijn oratie beide gereedschapskisten analyseert op bruikbaarheid, komt hij tot een aantal kanttekeningen. Het is zinvol te zoeken naar een methode waarbij deze kanttekeningen worden aangepakt. Dit leidt volgens hem tot een aantal eisen waaraan een goede meetmethode zou moeten voldoen:

- grote aantallen mensen in organisaties moeten tegelijkertijd onderzocht kunnen worden;
- de onderzoeksmethode moet daarbij in staat zijn om lokale en collectieve betekenispatronen te identificeren en om deze betekenispatronen te kunnen liëren aan de *social fabric* die op het meetmoment aanwezig is;
- de noodzaak tot longitudinaal onderzoek vraagt erom dat de onderzoeksmethode op meerdere momenten toegepast kan worden;
- de rol van de onderzoeker dient bij het opstellen, analyseren en vergelijken van *causemaps* of *stories* zo minimalistisch mogelijk te zijn, terwijl de respondenten hierbij juist een zo groot mogelijke rol zouden moeten vervullen;
- de methode moet wetenschappelijk verantwoord zijn en dus betekenispatronen meten die zo dicht mogelijk in de buurt komen bij de (herinneringen van de) betekenispatronen die mensen hebben van een bepaalde concrete sociale context;
- de methode moet, omdat hij in de feitelijke praktijk van organisaties (en organisatie-verandertrajecten) wordt toegepast, politiek acceptabel zijn en ethisch verdedigbaar. Dit laatste houdt in dat de respondenten precies kunnen zien wat er met de resultaten van het onderzoek gebeurt. Dit betekent dat er dus een grote mate van openheid en transparantie in de methode moet zijn ingebouwd;
- de methode moet praktisch haalbaar zijn. In het vakjargon heet dit het principe van minimal *intrusiveness*. Het onderzoek moet bijvoorbeeld relatief weinig tijd kosten en eenvoudig op de eigen werkplek kunnen worden uitgevoerd om het aantal respondenten zo hoog mogelijk te krijgen. De methode vertrouwelijk, motiverend en eenvoudig zijn.

Uitgaande van deze eisen heeft het onderzoekscentrum *Facilitating Change and Implementation Dynamics* van de Open Universiteit Nederland een nieuwe methodiek ontworpen. Deze monitoring- en feedbackmethodiek kan behulpzaam zijn bij het inventariseren van de binnenkant van een organisatieverandering. De methode wordt ook wel de *ChangeMirror* genoemd.

2.5.4. ChangeMirror

De essentie van de *ChangeMirror* is het uitvoeren van een *Synhetron* chat sessie en een netwerkmeting. *Synhetron* is een elektronische discussie-tool waarbij men via een gesloten internetsite met elkaar vaststelt welke betekenisgevingen er binnen de organisatie rondgaan ten aanzien van de organisatieverandering.

Met behulp van de *ChangeMirror* kan in kaart worden gebracht wat er leeft binnen een organisatie die een veranderingstraject doorloopt en hoe deze betekenisgeving gerelateerd is aan het sociale netwerk. 'Hangen' bepaalde betekeniswolken bijvoorbeeld 'breed' en overal in het informele netwerk, of bestaan er op verschillende plaatsen in het netwerk verschillende betekenisgevingen? De terugkoppeling van de onderzoeksresultaten kan zo ingericht worden dat deze 'generatief' wordt, wat wil zeggen dat de terugkoppeling en de dialoog over de resultaten er toe kan leiden dat er nieuwe betekenissen in de organisatie gevormd worden. Daarmee kan de meting tesamen met de terugkoppeling worden beschouwd als een veranderinterventie op zich. Het *ChangeMirror*-instrumentarium is al in een aanzienlijk aantal organisaties toegepast. Daarbij is er onderzoek gedaan naar de effecten van het toepassen van het instrumentarium als ook naar de betrouwbaarheid en validiteit ervan. Op basis van dit onderzoek is het instrumentarium steeds verder aangepast en aangescherpt, zodat er van uit mag worden gegaan dat het instrumentarium, zoals dat er nu is een behoorlijk valide en betrouwbaar geheel is. Doordat het instrumentarium doorgaans wordt ingezet vanuit de Open Universiteit (en dus dus door een partij van binnen de te onderzoeken organisatie) ervaren de betrokkenen een zekere mate van neutraliteit en 'objectiviteit'. Dit stimuleert de medewerkers die ondervraagd worden om echt open en eerlijk te zijn.

Betekenisgeving

Tijdens het uitvoeren van de *ChangeMirror*-metingen worden de betekenisgevingen ten aanzien van de verandering in kaart gebracht. Meer concreet betekent dit, dat er antwoorden komen op vragen als:

- a) Waar zitten verdichtingen in het sociale netwerk van de organisatie? Wie praat informeel met wie? Welke formele en informele 'partijen' zijn er?;
- b) Op welke manieren wordt er op dit moment door al die betrokken partijen tegen het verandertraject aangekeken? Welke beelden leven er over het verandertraject, het management, de medewerkers, etc.?
- c) Wanneer we deze twee vragen met elkaar combineren: hoe wordt er bij elk van de betrokken partijen over het verandertraject gedacht en gesproken? Zijn er bepaalde meningen die door meerdere groeperingen gedeeld worden? En zijn er misschien bepaalde betekenissen die bij het grootste gedeelte van de betrokkenen leven? Wat 'zeggen' die beelden en betekenissen over het onderhavige verandertraject? En hoe beïnvloedt dat het gedrag van betrokkenen?

Doel van een dergelijk onderzoek is om zicht te krijgen op de mate waarin een verandertraject 'landt' in de organisatie. Op basis van deze informatie kunnen de betrokkenen, management en medewerkers, samen nadere beslissingen nemen over welke verdere interventies zouden moeten worden toegepast. Men zou bijvoorbeeld die zaken (activiteiten, workshops, interventies) die wel landen kunnen versterken en uitbreiden en extra interventies kunnen ondernemen ten aanzien van die zaken die niet landen.

Ervaringen met de ChangeMirror

Uit onderzoek dat naar aanleiding van het toepassen van het *ChangeMirror*-instrumentarium is uitgevoerd blijkt dat vrijwel alle respondenten die aan het onderzoek hebben deelgenomen ronduit enthousiast zijn over de methode. Men vindt het bijzonder positief en interessant om op deze wijze met elkaar van gedachten te wisselen over datgene dat werkelijk gaande is in de organisatie (m.n. de *Synthetron*-sessie). Ook blijken de meetresultaten doorgaans zeer herkenbaar te zijn. Er is echter nog geen specifieke ervaring opgedaan met het toepassen van het *ChangeMirror*-instrumentarium in 24 uren acute zorgomgevingen.

Binnen deze 24 uren omgevingen verwacht ik een aantal nadelen bij het gebruik van de *ChangeMirror*:

- Het onderzoeksinstrumentarium kan alleen worden toegepast als al de respondenten kunnen beschikken over computers. Hiervan is in 24 uren acute zorgomgevingen geen sprake;
- De medewerkers dienen op hetzelfde tijdstip deel te nemen aan de *on-line Synthetron*-discussie. Ze zijn op dat moment dus niet beschikbaar voor patiënten. Dit is in een dergelijke acute zorgomgeving niet haalbaar;
- Er zijn kosten verbonden aan het gebruikmaken van het *ChangeMirror*-instrumentarium. Alhoewel dit geen inhoudelijk argument is om het onderzoek niet middels deze methode uit te voeren, moet toch gezegd worden dat het investeren in dergelijke onderzoeksactiviteiten moeilijk ligt binnen een ziekenhuisomgeving. In de praktijk zullen de hoge kosten dus zeker een rol spelen.

Bovenstaande problemen maken de toepasbaarheid van het *ChangeMirror*-instrumentarium voor een 24 uren acute zorgomgeving vrijwel onmogelijk. Om toch antwoord te kunnen geven op de vraagstelling van dit onderzoek zal er dus een alternatief voor de *ChangeMirror* gevonden moeten worden, dat praktisch toepasbaar is in een 24 uren zorgomgeving en waarbij vergelijkbare zaken worden gemeten vanuit vergelijkbare uitgangspunten. Het is de vraag of er een adequaat alternatief voor de *ChangeMirror* is, aangezien de methode juist zo specifiek op het in kaart brengen van betekenisgevingen ten aanzien van een organisatieverandering, gericht is.

2.5.5. Rentsch een adequaat alternatief voor de *ChangeMirror*?

In de literatuur is echter toch een mogelijk alternatief te vinden, te weten de methode van Joan Rentsch uit 1990. In haar onderzoek: *"climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings"*, onderzoekt ze de relatie tussen het lidmaatschap van mensen aan sociale interactiegroepen en de betekenis die ze hechten aan organisatiegebeurtenissen. Zij spreekt niet specifiek over de binnenkant van organisatieveranderingen maar maakt wel gebruik van de termen netwerkanalyse in relatie tot betekenisgeving, net als de *ChangeMirror*. Rentsch bekijkt het onderwerp betekenisgeving vanuit de organisatiecultuur- en organisatieklimaattheorieën over organisaties. Betekenisgeving is namelijk zowel voor organisatieorganisatieklimaat- als voor cultuuronderzoekers een belangrijk onderwerp van onderzoek. Met behulp van onderzoek naar betekenisgeving kan ook meer inzicht worden verkregen in organisatiegedrag, omdat het gedrag van mensen samenhangt met de betekenis die ze geven aan bepaalde situaties.

Het onderzoek van Rentsch heeft diverse voordelen ten opzichte van de *ChangeMirror*. Het onderzoek werkt namelijk niet met computersessies, maar met vragenlijsten en interviews. Deze instrumenten zijn rekening houdend met de aard van deze acute afdeling eenvoudiger toe te passen dan computersessies. Men kan lijsten en interviews invullen

zonder computer. De kosten zijn daarnaast laag en het is niet noodzakelijk dat iedereen op eenzelfde moment de lijst invult, waardoor het werkproces gewoon doorgang kan vinden.

In haar onderzoek onderzocht Rentsch een tweetal hypothesen, te weten:

1. Mensen die betrokken zijn bij dezelfde interactiegroep (in de theorie van Homan ook wel petrischaaltje genoemd), zullen dezelfde betekenis hechten aan organisatiegebeurtenissen (waaronder veranderingen);
2. Mensen die betrokken zijn bij verschillende interactiegroepen, zullen een verschillende betekenis hechten aan organisatiegebeurtenissen.

In principe heeft Rentsch niet precies dezelfde theoretische uitgangspunten als het onderzoek van *ChangeMirror*. Rentsch richt zich meer op het feneomeen organisatiecultuur, terwijl Homan's theorie vooral gaat over de collectieve betekenisgevingen die binnen organisaties aanwezig zijn. Echter in dit onderzoek gaat de aandacht vooral uit naar het vergelijken van twee onderzoeksmethodes, door een van die twee methodes (Rentsch) in de praktijk toe te passen en de resultaten daarvan af te zetten tegen de ervaringen met de andere methode (de *ChangeMirror*). Ik richt me voornamelijk op de methode en of deze methode ook geschikt is voor het onderzoek dat middels de *ChangeMirror* wordt uitgevoerd. De methode van Rentsch gaat uit van vragenlijsten en interviews. De data die uit het onderzoek voortkomen, moeten leiden tot beantwoording van de hypothesen die Rentsch heeft geformuleerd.

Met haar onderzoek heeft aangetoond dat mensen die met elkaar interacteren, organisatiegebeurtenissen hetzelfde interpreteren en dat mensen in verschillende interactiegroepen inderdaad verschillende betekenis geven aan dezelfde organisatiegebeurtenissen. Daarmee lijken deze conclusies goed aan te sluiten op het onderliggende theoretische kader waarop de *ChangeMirror* geënt is.

Betekenisgeving

In haar onderzoek gebruikt Rentsch de volgende definitie van betekenisgeving: "het gebruik van vastgelegde mentale weergaves of schema's, om betekenis te geven aan stimuli, in dit geval werkomgevingseigenschappen (zoals events, processen, structuren)."(James & Jones, 1979).

Rentsch's doel was om een methode te vinden die betekenisgeving meet, zonder dat deze beïnvloed wordt door de betekenisgevingen van de interviewer. Ook beoogde Rentsch de betekenisgeving die ze gemeten had bij de individuele organisatieleden zo vast te leggen dat ze onderling vergelijkbaar waren.

Zowel organisatieklimaat- als cultuuronderzoekers veronderstellen dat sommige betekenisgevingen worden gedeeld door groepen van mensen in organisaties. Organiseatieklimaatonderzoekers gebruiken vooral kwantitatieve methodes van onderzoek om betekenis te bestuderen. Cultuuronderzoekers daarentegen gebruiken met name kwalitatieve onderzoeksmethodes. Rentsch probeert met haar onderzoek een methode te vinden die de voordelen van beide aanpakken combineert (vergelijkbaarheid en geen beïnvloeding door de interviewer). Een belangrijk tweede doel van het onderzoek van Rentsch was om netwerken van medewerkers te kunnen analyseren die vergelijkbare betekenissen gaven aan gebeurtenissen binnen een organisatie.

Organisatieorganiseatieklimaat en -cultuur volgens Rentsch

Twee belangrijke termen in het onderzoek van Rentsch zijn organisatieklimaat en -cultuur. Rentsch beschrijft organisatieklimaat en cultuur kort aan de hand van de ontwikkelingen gedurende de laatste 25 jaar. Organiseatieklimaat-onderzoek heeft de afgelopen 25 jaar flink wat ontwikkelingen door gemaakt, aldus Rentsch. In beginsel omschreven onderzoekers organisatieklimaat als organisatie- en situatietekarakteristieken die leden van de organisatie waarnemen (Forehand & Gilmer, 1964; Schneider & Bartlett, 1968). Later kwam er meer aandacht voor de perceptie van het individu (James & Jones, 1974/1979). Gedurende deze periode werd betekenisgeving een expliciet onderdeel van organisatieklimaatdefinities. Organiseatieklimaat wordt meestal onderzocht met vragenlijsten. Daarmee wordt dus gekozen voor een kwantitatieve onderzoeksmethode. Met behulp van deze methode kan wel gemeten worden hoe vaak mensen de belangrijkste organisatie-*events* (organisatiegebeurtenis, waar betekenis aan wordt gegeven) noemen, maar niet welke betekenis ze daaraan geven. Dus hoewel betekenisgeving typisch is voor organisatieklimaattheorieën, meet deze methode deze betekenisgeving niet direct. Om de betekenisgeving in organisaties echter te begrijpen is het wel nodig om deze betekenisgeving te meten, volgens Rentsch. Cultuuronderzoekers hebben een andere invalshoek met betrekking tot betekenisgeving in organisaties. Cultuur is een complex onderwerp (Ott, 1989; Schein, 1985) waarvan betekenisgeving slechts een aspect is. Cultuuronderzoekers maken gebruik van kwalitatieve methodes, zoals het verzamelen van informatie over verhalen, tekens en symbolen. Deze kwalitatieve methodes geven misschien wel een rijkere betekenis weer dan de vragenlijsten die door organisatieklimaatonderzoekers worden gebruikt, maar ze missen vaak de objectiviteit en vergelijkbaarheid met andere methodes.

Rentsch geeft voor beide termen geen eigen definitie in het artikel weer, maar volgt de algemene literatuur. Een toelichting op deze algemene literatuur staat in bijlage 2.

2.5.6. Meet het onderzoek van Rentsch hetzelfde als de ChangeMirror?

Om te vergelijken of beide methoden iets vergelijkbaars meten, zijn de verschillende stappen die ChangeMirror en Rentsch gebruiken, in onderstaande schema met elkaar vergeleken.

| Stap | ChangeMirror | Rentsch |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | <p>Inventariseren sociale netwerken</p> <p>Versturen e-mail met vragenlijst naar alle medewerkers om informele netwerken en petrischaaltjes binnen de organisatie te inventariseren</p> | <p>Metten betekenisgevingen bij kleine geselecteerde groep</p> <p>Interviews met enkele medewerkers, waarbij de volgende vragen werden gesteld:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Als je de organisatie aan een vriend moet omschrijven welke woorden gebruik je dan? • Wat gebeurt er hier waardoor je die woorden gebruikt? • Waarom gebeuren deze dingen? • Wat betekent het voor jou dat deze dingen gebeuren? |
| 2. | <p>Metten betekenisgevingen</p> <p>Synhetron chatsessie met alle medewerkers, om te meten welke betekenisgevingen er in een organisatie aanwezig zijn</p> | <p>Metten betekenisgevingen bij alle organisatieleden</p> <p>Resultaten uit de interviews worden gecombineerd in een vragenlijst waarbij wordt onderzocht welke betekenis de verschillende organisatieleden hechten aan de organisatiegebeurtenissen.</p> |
| 3. | <p>Koppeling betekenisgevingen en sociale netwerken</p> <p>Vervolg email naar alle medewerkers waarbij men gevraagd wordt de resultaten van de eerste mail, te koppelen aan de resultaten van de synhetron sessie</p> | <p>Inventariseren sociale netwerken</p> <p>Met behulp van een vragenlijst wordt geïnventariseerd met welke collega's de medewerkers interacteren. Hiertoe worden de volgende vragen beantwoord.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie merk je als vriend binnen de afdeling aan? (vriendschapsnetwerk); • Met wie heb je interactie om je werk af te maken? (interactienetwerk); • Met wie praat je als je zeker wilt weten welke dingen er gebeuren binnen de afdeling? (informatienetwerk); • Met wie praat je als je zeker wil weten waarom dingen gebeuren op de afdeling? (verificatie-netwerk) |
| 4. | | <p>Koppeling betekenisgevingen en sociale netwerken</p> <p>Door middel van analyse van de data.</p> |

Tabel 1: Vergelijking Methode ChangeMirror en Methode Rentsch

Bij het onderzoek van de *ChangeMirror* wordt tijdens het *Synhetron*-deel de vraag gesteld: "wat denk je dat er rond gaat in de organisatie" (de zogenoemde 'Homan-vraag'). In het onderzoek van Rentsch komen er tijdens de interviews iets meer vragen aan bod, aangezien er geen interactie bestaat tussen verschillende leden van de organisatie, enkel interactie met de interviewer. Tijdens de *Synhetron* chat-sessie ontstaat de discussie als het ware vanzelf, terwijl de interviewer tijdens het onderzoek van Rentsch meer vragen moet stellen om een vergelijkbaar resultaat te verkrijgen. Uiteindelijk streven beide onderzoeken echter iets vergelijkbaars na, namelijk: ontdekken wat de belangrijke onderwerpen zijn die binnen de organisatie/afdeling leven (wat leeft er?) en ontdekken welke betekenis men hier aan geeft. Rentsch doet dit door het stellen van de volgende vragen:

1. Wanneer je de afdeling aan familie of vrienden omschrijft, welke woorden zou je dan gebruiken om je afdeling te omschrijven?
2. Wat gebeurt er binnen deze afdeling, waardoor je deze woorden gebruikt?
3. Over welke dingen aangaande het werk spreek je met je collega's?
4. Waarom gebeuren deze dingen denk je?
5. Wat betekent het voor jou dat deze dingen gebeuren?

Bij de *Synthetron* sessies geven de deelnemers zelf aan of zijn ook vinden dat de dingen die volgens de andere mensen rondgaan, ook inderdaad rondgaan. Dus men valideert zelf de antwoorden (in plaats van dat een onderzoeker dat doet die geen onderdeel uitmaakt van het informele netwerk). Bij Rentsch valideert men deze antwoorden door het invullen van een vragenlijst. In die vragenlijst krijgen alle medewerkers de belangrijkste onderwerpen voorgelegd die naar voren zijn gekomen uit de interviews (met een selecteer gezelschap). Hoewel het onderzoek van Rentsch is gericht op het beantwoorden van andere onderzoeksvragen dan de onderzoeksvragen die doorgaans met behulp van het *ChangeMirror*-onderzoek worden beantwoord, wil ik de methode van Rentsch toch toepassen voor het onderzoeken van mijn onderzoekscase. Ten eerste omdat de *ChangeMirror*-aanpak eenvoudigweg niet uitvoerbaar is in een 24 uurs zorgsituatie. Ten tweede omdat de theoretische vraagstukken waar het onderzoek van Rentsch over gaat in hoge mate aan lijken te sluiten bij de theoretische uitgangspunten die aan de *ChangeMirror* ten grondslag liggen.

Hoofdstuk 3:

Beschrijving onderzoek en onderzoekscase

In voorgaand theoretisch hoofdstuk zijn onderstaande subvragen beantwoord, om de uiteindelijke hoofdvraag (Is de onderzoeksmethode van Rentsch een adequaat alternatief voor de *ChangeMirror* bij het meten van betekenisgeving in netwerken tijdens organisatieveranderingen?) te kunnen beantwoorden.

In de literatuur is er weinig "binnenkantonderzoek" te vinden ten aanzien van de acute 24-uurs zorgomgeving waarin mijn onderzoekscase speelt. Het is aan te raden om exploratief onderzoek te gaan doen. Baarda en de Goede (1997), omschrijven exploratief onderzoek als volgt: bij een exploratief onderzoek is er vooraf geen of weinig theorie beschikbaar en zijn er ook geen scherp geformuleerde hypothesen voorhanden. Exploratief onderzoek is juist gericht op de ontwikkeling van een theorie en/of scherpe(re) formulering van hypothesen. Via exploratief onderzoek wordt er geprobeerd antwoord te krijgen op open-, verschil- en/of samenhangvragen. Door de keuze voor exploratief onderzoek vallen andere onderzoeksvormen (hypothesetoetsend onderzoek en beschrijvend onderzoek) af.

Voor exploratief onderzoek zijn er diverse onderzoeksstrategieën voorhanden. Van der Zwaan (2003) geeft in zijn boek "het ontwerpen van onderzoek in organisaties" aan dat het moeilijk is om een eenvoudig classificatiesysteem voor alle typen onderzoek te ontwerpen. In deze scriptie maak ik gebruik van een onderzoeksindeling naar "passieve" en "actieve" benaderingen van onderzoek.

Tot de passieve benaderingen behoren:

1. De gevalsstudie (*casestudy*), die een reeks varianten of subtypen kent;
2. De vergelijkbare of comparatieve studie welke onderverdeeld kan worden in de momentopname enerzijds en een aantal in de tijd opeenvolgende metingen van een aantal eenheden, anderzijds;
3. Het evaluatieonderzoek dat ook een reeks varianten kent.

Tot de actieve benaderingen behoren:

1. Het laboratoriumexperiment;
2. Het veldexperiment;
3. Het actieonderzoek;
4. Het simulatieonderzoek.

Als onderzoeksmethode voor mijn onderzoek heb ik gekozen voor de 'passieve' methode van gevalsstudie, ook wel *casestudy* genoemd. Een gevalstudie "is een onderzoek waarbij de onderzoeker probeert een diepgaand inzicht te krijgen in een of enkele tijdruimtelijke begrensde objecten of processen"(Verschuuren, 2004). Een gevalstudie heeft de volgende kenmerken:

1. Een klein aantal onderzoekseenheden;
2. Een arbeidsintensieve benadering;
3. Meer diepte dan breedte;
4. Een selectieve ofwel strategische steekproef;
5. Kwalitatieve gegevens en dito onderzoeksmethoden;
6. Een open waarneming op locatie.

Nadelen van de gevalsstudie zijn dat de resultaten slechts één geval beschrijven en daarmee niet generaliseerbaar zijn en dat controle van de resultaten daarnaast zwak is (Van der Zwaan, 2003). Yin en Campbell (2002) noemt daarnaast als nadelen de lange duur en intensiviteit van het onderzoek.

Redenen om toch voor de *case study* als onderzoeksmethode te kiezen zijn:

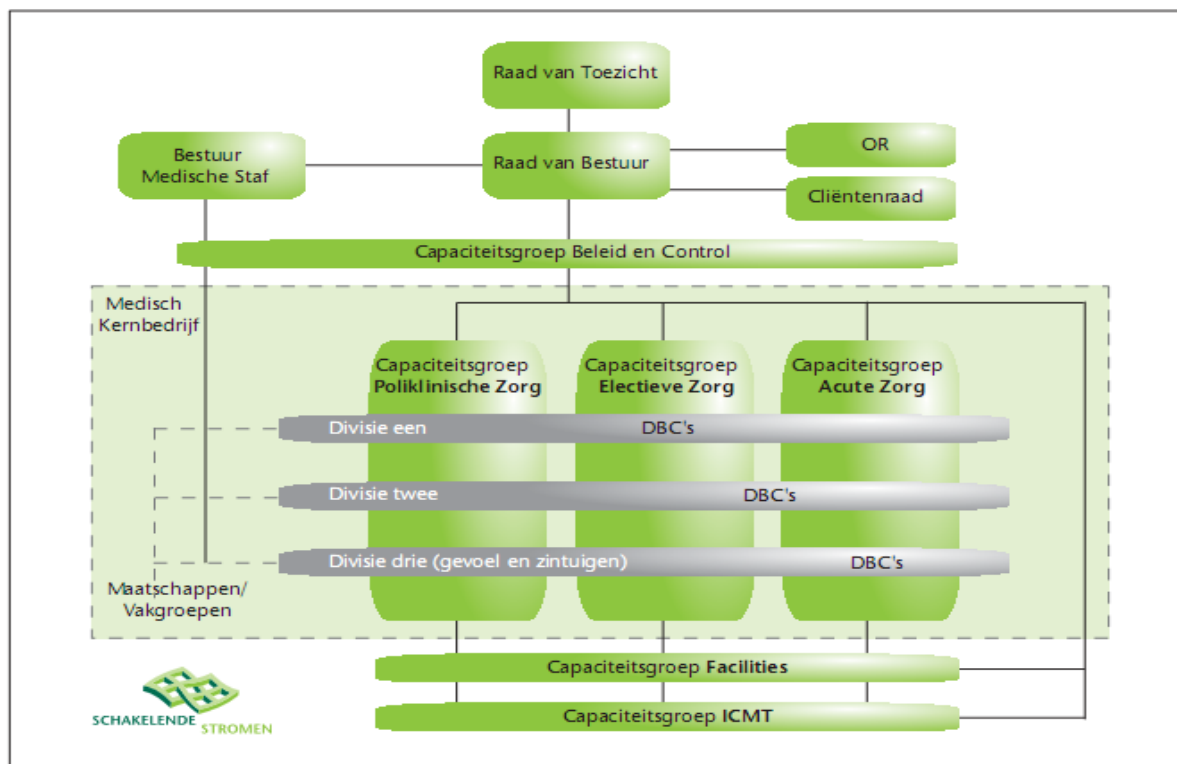
- Als onderzoeker heb ik in de huidige methode weinig invloed op de omstandigheden (Yin en Campbell, 2002);
- Het gaat om een voorval binnen een "real life" context (Yin en Campbell, 2002);
- De methode is geschikt voor nieuwe onderwerpen (veranderingen in acute situaties zijn nog maar weinig onderzocht en in de theorie omschreven) (Eisenhardt, 1989).

3.1. De onderzoekscase: Atrium Medisch Centrum Parkstad

Het onderzoek speelt zich af binnen de Acute Opname Afdeling (verder AOA) van Atrium Medisch Centrum parkstad. Atrium Medisch Centrum Parkstad (verder Atrium MC) is één van de grootste algemene ziekenhuizen van Nederland gelegen in de regio Oostelijk Zuid- Limburg, met drie locaties, te weten in Heerlen, Brunssum en Kerkrade. Atrium MC maakt deel uit van de Stichting Gezondheidszorg Oostelijk Zuid-Limburg (GOZL), heeft een jaarlijks budget van ca. 225 mln euro en heeft ca. 3800 medewerkers in dienst. Het verzorgingsgebied is Oostelijk Zuid-Limburg, met een oppervlakte van circa 25 bij 15 kilometer in het meest zuidoostelijke deel van Nederland.

3.1.1. Marktwerking in de zorg

Binnen de gezondheidszorg wint het begrip marktwerking de laatste jaren aan terrein. Gereguleerde marktwerking en gezondheidszorg zijn twee begrippen, die vroeger nooit in één adem genoemd werden. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de meeste zorgorganisaties hierop niet zijn ingericht. Om een goede aansluiting te vinden op de markt zal er dan ook naar de organisatiestructuur moeten worden gekeken. In dit licht moet ook de ontwikkeling van het huidige Atrium MC worden gezien. Atrium MC is momenteel bezig met de ontwikkeling van een visie en organisatie-model waarmee zij goed kan aansluiten op haar veranderende en dynamische omgeving. Deze visie impliceert onder meer dat de organisatie meer procesmatig ingericht gaat worden. Om in te spelen op de ontwikkelingen vanuit de markt, heeft Atrium MC besloten haar zorg te gaan aanbieden vanuit drie patiëntenstromen, te weten: de poliklinische stroom, de electieve stroom en de acute stroom. Dit traject van organisatieverandering wordt ook wel "schakelende stromen" genoemd, aangezien de drie patiëntenstromen samen geschakeld worden tot één ziekenhuisorganisatie. Voor deze indeling is gekozen omdat elke stroom zijn eigen identiteit en herkenbaarheid in beleid, organisatie en bouw heeft. Eind 2004 werd dit zorgconcept goedgekeurd door de Raad van Bestuur en de verwachting is dat over enkele jaren, na het gereedkomen van de nieuwbouw, het drie stromen model volledig geïmplementeerd is. Dit drie stromen model is in onderstaand organisatieschema weergegeven.



Figuur 3: Drie stromen model Atrium

3.1.2. De Acute Opname Afdeling

Dit caseonderzoek vindt plaats binnen de capaciteitsgroep Acute Zorg waarvan de oprichting van de Acute Opname Afdeling (verder AOA) nu drie jaar geleden de eerste aanzet was. De AOA is er ten behoeve van de spoedpatiënt (spoedpatiënt in de betekenis van de ongepland opgenomen patiënt). Dit als tegenhanger van de electieve stroom waarin de patiënten volkomen gepland in tijd en plaats opgenomen worden. De eerste 48 uur van de opname zijn van groot belang bij acuut zieke patiënten. Effectieve behandelingen binnen die eerste twee dagen blijken bepalend te zijn voor het herstel- en genezingsproces. Een groeiende vraag naar eerste hulp buiten de normale werkuren heeft gezorgd voor een groei aan ziekenhuisopnames in de avonduren. Artsen in de acute hulp zullen onderzoeken en interventies initiëren vanaf het moment dat de patiënt arriveert op de AOA (Leman, 2007). Traditioneel werden acute medische opnames gedaan op de afdeling van de op dat moment verantwoordelijke arts. Maar toen het aantal acute opnames steeg werd dit een onmogelijke situatie. Patiënten werden opgenomen in ieder bed dat vrij was. Door de inefficiëntie van dit proces waren artsen veel tijd onderweg naar hun patiënten. Acute Opname Afdelingen waren hiervoor een oplossing (Dowdle, 2004). Als entree voor de acute stroom is een AOA dus een belangrijke voorwaarde om deze stroom zo doelmatig en efficiënt mogelijk te laten functioneren. Een AOA heeft tot doel om alle acute opnames op één afdeling te laten samenkomen en zo de acute opnames die het 'reguliere' proces op de verpleegafdelingen verstoren daar weg te halen. Het scheiden van de verschillende typen patiëntenstromen zal leiden tot het verminderen van problemen als het afzeggen van geplande opnames en personeelsgebrek voor acute opnames. Daarnaast zal het centraal stellen van de patiënt het belangrijkste organisatiedoel worden (Smeets, 2008). De AOA is in Nederland de eerste in haar soort. In Angelsaksische landen bestaan dergelijke afdelingen wel al langer. De AOA telt 66 bedden, waarbij patiënten maximaal 48 uur op de AOA kunnen verblijven alvorens ze doorstromen naar een andere zorgafdeling of naar huis kunnen (Smeets, 2008).

3.2. Het onderzoek

Tijdens mijn onderzoek binnen de AOA van Atrium MC staat het uitvoeren van het onderzoek met behulp van de onderzoeksmethode van Rentsch centraal. Specifiek ligt de focus op het bepalen of het onderzoek van Rentsch vergelijkbare resultaten oplevert als wanneer gewerkt zou zijn met de methode *ChangeMirror*. Inhoudelijke resultaten die komen uit het doen van het onderzoek van Rentsch worden in deze scriptie niet behandeld omdat de scriptie anders twee soorten vraagstellingen zou bevatten, namelijk een 'methodologisch' onderzoek naar het onderzoek van Rentsch versus *ChangeMirror* enerzijds en een 'inhoudelijk' onderzoek naar de AOA anderzijds.

De oprichting van de AOA is het begin geweest van een grootse organisatieverandering binnen Atrium MC, die op het moment van het schrijven van deze scriptie nog volop aan de gang is. Daar waar gesproken wordt over verandering wordt dus niet enkel bedoeld op de oprichting van de AOA, maar ook op het gehele traject 'schakelende stromen'. Dit traject heeft impact op de organisatiestructuur van het gehele ziekenhuis.

Het onderzoek is uitgevoerd gedurende de periode september 2008- augustus 2009. Uiteindelijk bleek het zeer lastig te zijn om deelnemers voor het onderzoek te krijgen. Dit kwam door diverse redenen:

- medewerkers werden in deze periode overstelpt met onderzoeken (over o.a. medewerkertevredenheid) in het kader van de overkoepelende organisatieverandering en het promotieonderzoek van dhr. Math Smeets;
- de acute opname afdeling bleek een afdeling waarbij prioriteiten (logischerwijs) op hele andere vlakken lagen, te weten het redden van levens. Hierdoor bleek het in drukke perioden moeilijk om medewerking voor het onderzoek te krijgen, omdat andere zaken nu eenmaal voorgingen. De betrokkenheid bij het onderzoek (ook van het management) was daardoor ook minder dan gehoopt.

Hierdoor is de looptijd van het daadwerkelijke onderzoek bijna een jaar geweest. Hierover later meer. Begeleiding van het onderzoek heeft plaatsgevonden door leidinggevend van de afdeling, dhr. Math Smeets, afdelingsmanager, mevr. Miriam Dean en dhr. Guido Smeets, unithoofden. Doordat ik zelf werkzaam bij de organisatie ben als Servicemanager bij het Facilitair Bedrijf, was ik vooraf al goed bekend met de functie van de afdeling en was er al geregeld contact met de leiding van de afdeling.

Onderstaand wordt de onderzoeksaanpak beschreven. Het gaat hierbij om een concretisering van de methode van Rentsch, zodat deze toegepast kon worden voor het onderzoek van deze scriptie.

3.2.1. Randvoorwaarden onderzoek

Voor het succesvol kunnen nabootsen van het onderzoek van Rentsch zijn er enkele randvoorwaarden noodzakelijk:

- Het bereikbaar zijn via e-mail van alle deelnemers;
- Het hebben van een ontwerpteam dat helpt bij het inplannen van interviews en invullen van vragenlijsten en dat medewerkers stimuleert medewerking te verlenen;
- Medewerking van voldoende medewerkers bij het afnemen van de interviews (minstens enkele medewerkers per functiegroep);
- Medewerking van alle medewerkers bij het invullen van de vragenlijsten.

3.2.2. Ontwerpteam

Voor het verkrijgen van de benodigde data is het nodig dat in principe alle medewerkers van de AOA deelnemen aan alle metingen. Betekeniswolken hangen overal in de organisatie, dus moet iedereen aan alle onderzoeksonderdelen deelnemen. Om mensen te enthousiasmeren is er een zogenoemd 'ontwerpteam' opgericht met daarin een vertegenwoordiging van de medewerkers van de afdeling. De leden van het ontwerpteam kunnen richting de overige medewerkers optreden als ambassadeurs voor het onderzoek.

Alhoewel de methode van Rentsch een dergelijk ontwerpteam niet vereist is, is hier toch voor gekozen. Dit om er voor te zorgen dat zoveel mogelijk medewerkers deelnemen aan het onderzoek en de onderzoeksmethode en aanpak goed aansluiten bij de organisatie. Aangezien vooral de eerste reden van groot belang was, is er voor gekozen om het ontwerpteam te laten bestaan uit twee unithoofden van de afdeling. Zij hebben een grote invloed op alle medewerkers, zijn dagelijks aanwezig, werken nauwelijks in wisseldiensten, zoals de verpleegkundigen wel doen en leiden daarnaast de afdelingsvergaderingen.

De unithoofden hebben een diverse achtergrond (verpleegkundige en secretariaat) en waren degenen die medewerkers voor mij fysiek konden inplannen voor interviews en vragenlijsten. Vanwege de verwachte lage respons van de medewerkers was hun "machtspositie" binnen de afdeling van groot belang voor het welslagen van mijn onderzoek.

Met het ontwerpteam is in diverse sessies gesproken over een aantal aspecten van het onderzoek, te weten:

- De opzet van het onderzoek;
- Het verhogen van de respons op de netwerkanalyse-vragenlijst;
- Het geven van feedback op de interviewvragen (zijn deze begrijpelijk voor alle medewerkers en leveren zij de juiste resultaten op);
- Het geven van feedback op de vragenlijsten (zijn deze begrijpelijk voor alle medewerkers, zijn ze gebruiksvriendelijk, geven ze een globale weergave van wat er leeft op de afdeling en leveren ze de juiste resultaten op);
- Het beoordelen van de onderzoeksresultaten op de mate waarin afspraken over vertrouwelijkheid zijn gewaarborgd;
- Het kenbaar maken van beïnvloedingsfactoren op het onderzoek (Hebben er tijdens de onderzoeksperiode gebeurtenissen plaatsgevonden die van invloed zijn op het onderzoek, de netwerken of betekenisgeving aan de organisatiegebeurtenissen).

3.2.3. Eerste conclusies

Naar aanleiding van de eerste gesprekken met het ontwerpteam en de afdelingsmanager konden er reeds enkele voorspellende conclusies worden getrokken:

- De echte grote organisatieverandering leeft op dit moment vooral bij het management, omdat de stappen die in de komende periode worden genomen vooral op hen van toepassing zijn;
- Veel medewerkers zullen lid zijn van meerdere netwerkjes, aangezien iedereen met iedereen werkt in allerlei verschillende diensten;
- Om deze reden (mensen werken in tal van verschillende diensten) zal het lastig zijn 100% medewerking te krijgen tijdens het onderzoek;
- Verschillende groepen denken verschillend over bepaalde *events*.

3.2.4. Onderzoeksinstrumenten

Het onderzoeksinstrument van Rentsch bestaat uit het houden van interviews en het afnemen van vragenlijsten (waaronder netwerkvragenlijsten). De gegevens uit deze dataverzamelmethode / analyses moeten leiden tot het beantwoorden van de volgende hypothesen die Rentsch formuleert voor haar eigen onderzoek:

1. Mensen die betrokken zijn bij dezelfde interactiegroep (in de theorie van Homan ook wel petrischaaltje genoemd), zullen dezelfde betekenis hechten aan organisatiegebeurtenissen (waaronder veranderingen);
2. Mensen die betrokken zijn bij verschillende interactiegroepen, zullen een verschillende betekenis hechten aan organisatiegebeurtenissen.

Onderstaand worden deze dataverzamelmethode nader omschreven.

1. A. Netwerkinventarisatie

Een sociaal netwerk is een verzameling van mensen (of groepen mensen) en hun onderlinge relaties. Alle mensen die contacten hebben met anderen maken onderdeel uit van een sociaal netwerk. Het onderzoek naar sociale netwerken wordt overwegend uitgevoerd 'vanuit' het vakgebied sociale netwerk analyse (S.N.A.). De laatste twintig jaar is het analyseren van sociale netwerken in de sociale wetenschappen steeds meer gemeengoed geworden. Bij het analyseren van netwerken kijken we naar de structuur van de relaties tussen de mensen in het netwerk (van der Werff & Heimeriks, ms). Netwerkanalyse is door de opkomst van de computer in een stroomversnelling geraakt. Sociale netwerken kunnen al gauw groot en ingewikkeld worden. Dan is veel rekenkracht nodig om alle onderzoeksdata te analyseren. Leverde dit wetenschappers in de jaren 80 nog problemen op, tegenwoordig beschikt vrijwel elke pc over genoeg rekenvermogen om alle berekeningen goed uit te kunnen voeren. Steeds vaker maken onderzoekers tegenwoordig daarom gebruik van sociale netwerkanalyse

In het onderzoek van de *ChangeMirror* vindt de netwerkanalyse plaats middels een email aan alle respondenten, waarbij zij gevraagd worden aan te geven wie hun belangrijkste relaties (vertrouwenspersonen, vrienden, informele adviseurs, etc.) zijn. In het onderzoek van Rentsch is de netwerkanalyse een onderdeel van de vragenlijsten die aan de respondenten worden voorgelegd na het afnemen van de interviews.

Rentsch gebruikt in haar onderzoek 4 verschillende lijsten om de netwerken op de afdeling te inventariseren. Ze noemt dit onderdeel, het *interaction*- deel van de vragenlijst. Hierbij worden de volgende vragen gesteld:

- Wie merk je als vriend binnen de afdeling aan? (vriendschapsnetwerk);
- Met wie heb je interactie om je werk af te maken? (interactienetwerk);
- Met wie praat je als je zeker wilt weten welke dingen er gebeuren binnen de afdeling? (informatienetwerk);
- Met wie praat je als je zeker wilt weten waarom dingen gebeuren op de afdeling? (verificatienetwerk).

In de beginfase van mijn onderzoek, nog voordat precies duidelijk was dat ik mij ging focussen op het doen van een onderzoek volgens de methode van Rentsch, heb ik aan de medewerkers van de AOA een email verzonden, conform het *ChangeMirror*-onderzoeksformat. Dit om destijds voortgang in mijn onderzoek te krijgen. Toen duidelijk werd dat ik voor mijn onderzoek de methode van Rentsch ging gebruiken, kwam dus het *interaction*-deel naar voren van dit onderzoek. In principe meet Rentsch met dit onderdeel iets vergelijkbaars als men met de email van de *ChangeMirror* meet, alleen maakt zij een onderscheid in vier verschillende soorten vragen. Overwogen is om beide methoden tegelijkertijd te gebruiken voor het inventariseren van de netwerkinformatie. Dit om de methoden te kunnen vergelijken en de validiteit van het onderzoek te vergroten. Er is echter uiteindelijk besloten het *interaction* deel van de vragenlijsten te laten vervallen en verder te gaan met de email-inventarisatie van de netwerken die ik al gestart was.

De redenen hiervoor waren als volgt:

- Een deel van de medewerkers had de vragenlijst al ingevuld. Het opnieuw laten invullen van de vragenlijsten van Rentsch zou de motivatie van de medewerkers niet bevorderen;
- Rentsch telt de resultaten van de vier vragen op om tot het netwerk te komen en meet dus niet voor de vier verschillende vragen afzonderlijk wat de betekenisgeving was;
- Omdat het zeer lastig bleek te zijn om de medewerkers in te plannen voor het onderzoek (waarbij men van de afdeling af gehaald moest worden om achter een computer de vragen te beantwoorden), was het niet raadzaam de medewerkers en de planning van de AOA verder te belasten door hen extra lijsten te laten invullen. Praktisch was het gebruiken van beide methoden dus niet haalbaar.

De 'Rentsch-interactievragenlijsten' worden hierdoor dus geen onderdeel van de vragenlijsten die dienen te worden ingevuld door de medewerkers. Wat betreft het meten van het informele netwerk is als volgt te werk gegaan. In augustus 2008 is per email met een instrument van gmail (google) een eerste lijst verzonden. Deze lijst bestond uit enkele classificatievragen (Burns en Bush, 2006), zodat de respondenten tijdens de analyse konden worden opgedeeld in diverse categorieën. Het betrof de volgende classificatievragen:

- Naam?
- Leeftijd?
- Functie?
- Hoe lang werkzaam op de AOA?
- Op welk soort afdeling werkte je hiervoor?
- Wat is de naam van de afdeling waar je hiervoor werkte?
- Op welke locatie werkte je voordat je op de AOA werkte?

Daarnaast werden alle medewerkers opgesomd in de vragenlijst, waarbij iedere medewerker voor al zijn collega's moest aangeven in welke mate hij met deze collega sprak over het werk of over veranderingen op de afdeling. De centrale vraag luidde: "met welke van onderstaande collega's praat je over je werk of over de veranderingen op de afdeling?" De antwoordmogelijkheden waren Likert-scorens: 1 (= nooit) tot en met 10 (=veel). Gezien de privacy van de medewerkers is er in de bijlage geen vragenlijst toegevoegd.

B. Interviews

Na de netwerkanalyse middels de vragenlijst werd er een interviewronde gehouden, met als doel te ontdekken wat er "leeft" op de afdeling.

Samen met het ontwerpteam zijn 17 medewerkers geselecteerd uit de diverse functiegroepen. Dit heeft geleid tot een volgende vertegenwoordiging in percentages van de diverse functiegroepen:

- Afdelingsmanager 1.5 %
- Unithoofden 4.5 %
- Verpleegkundigen 70 %
- Secretariaat 9 %
- Allround servicemedewerkers 15 %

Bij de selectie hebben de leden van het ontwerpteam een zo breed mogelijke range aan verschillende karakters geselecteerd. De keuze is voor mij als onderzoeker volstrekt willekeurig, gezien ik geen medewerkers van de afdeling persoonlijk ken. In tegenstelling tot het onderzoek van Rentsch, waar medewerkers soms in groepjes van 3 werden geïnterviewd, zijn tijdens dit onderzoek alle medewerkers individueel geïnterviewd.

Tot dit besluit ben ik samen met het ontwerpteam gekomen omdat:

- Op de afdeling werken diverse zeer sterke karakters, die mogelijk de antwoorden van anderen zouden kunnen beïnvloeden;
- Er was geen mogelijkheid drie personen tegelijkertijd van de afdeling af te halen omdat anders het werk-(zorg-)proces teveel zou worden verstoord.

Tijdens de interviews werden de interviewvragen gesteld, zoals gebruikt in het onderzoek van Rentsch. Een eerste proefinterview is afgenomen met mevr. Miriam Dean, lid van het ontwerpteam. Zij heeft zelf veel ervaring met het afnemen van interviews en samen hebben wij de formulering van de interviewvragen van Rentsch aangescherpt om een zo goed mogelijk resultaat te bereiken. De vragen die uiteindelijk tijdens alle interviews zijn gesteld, zijn:

1. Wanneer je de AOA aan familie of vrienden omschrijft, welke woorden zou je dan gebruiken om je afdeling te omschrijven?
2. Wat gebeurt er binnen deze afdeling, waardoor je deze woorden gebruikt?
3. Over welke dingen aangaande het werk spreek je met je collega's?
4. Waarom gebeuren deze dingen denk je?
5. Wat betekent het voor jou dat deze dingen gebeuren?

Bij deze vragen moet worden opgemerkt dat bij ieder verschillend voorbeeld dat er werd genoemd tijdens vraag 3, direct de vragen 4 en 5 over dit voorbeeld werden gesteld. Tijdens het eerste interview bleek namelijk dat

anders bij vraag 4 en 5 telkens weer alle voorbeelden uit de notities moesten worden teruggezocht en opnieuw moesten worden opgelezen, wat onhandig was en extra tijd kostte.

C. Vragenlijsten

Enkele weken na de interviews zijn alle medewerkers van de AOA uitgenodigd om een aantal vragenlijsten in te vullen. Liefst zoveel mogelijk op één dag of op enkele dagen kort na elkaar. In het onderzoek van Rentsch zijn de vragenlijsten ingevuld in groepen van 1 tot 7 personen. Het invullen van de vragenlijsten duurt ca 1 uur. Het weghalen van meer dan 1 persoon tegelijkertijd van de afdeling AOA levert echter praktische bezwaren op voor de continuïteit van het zorgproces. Samen met het ontwerpteam is er daarom voor gekozen om de medewerkers tijdens werkuren 1 voor 1 de lijsten te laten invullen. Hiertoe zouden de unithoofden alle medewerkers inplannen om zo telkens 1 persoon van de afdeling de vragenlijsten te laten invullen op de kamer van de unithoofden.

De vragenlijsten zijn samengesteld aan de hand van de resultaten van de interviews. Uit de interviewdata heb ik de 15 meest genoemde beweringen gehaald die men noemde bij de vraag "wat gebeurt er hier op de afdeling". Voor het gemak zijn deze beweringen "geletterd" met A, B, C, D, ..., P (letter O is niet gebruikt). Daarnaast is er een lijst samengesteld met 9 bijvoeglijke naamwoorden die volgens de geïnterviewde medewerkers het meest omschreven wat deze 15 beweringen oproepen bij de medewerkers. Beide lijsten komen nader aan bod bij de resultaten.

Onderdeel 1 vragenlijst (de betekenis van de events/ beweringen): In elke stelling binnen deze vragenlijst worden twee beweringen met elkaar geconfronteerd (bijvoorbeeld bewering A met bewering C) en wordt een oordeel aan de respondent gevraagd. Alle 15 beweringen worden zo met elkaar geconfronteerd. Deelnemers worden gevraagd te overwegen wat iedere bewering voor hen betekent en vervolgens om de vergelijkbaarheid van deze beweringen aan te geven. Dit kan men aangeven op een 11-punts schaal van niet erg vergelijkbaar (-5) tot erg vergelijkbaar (5). Van de 210 mogelijke combinaties zijn de helft van de combinaties gebruikt, bijvoorbeeld wel AB maar vervolgens niet BA. Het bleek namelijk niet reëel dat de mensen alle 210 mogelijke combinaties zouden scoren. De respondenten hebben in eerste instantie dus gereageerd op 105 stellingen. Een verdere bespreking van de gevolgen van het weglaten van de helft van de stellingen vindt plaats bij de resultaten

Onderdeel 2 vragenlijst (het bijvoeglijke naamwoord): Deelnemers wordt hier gevraagd om ieder event te lezen en om na te denken over wat dit hen zei over de AOA. Om dit te kunnen aangeven worden alle 9 termen weergegeven op een 7-punts schaal. Medewerkers wordt vervolgens gevraagd om het punt op de schaal aan te geven dat het beste beschrijft wat het event voor hen betekent.

Onderdeel 3 vragenlijst (interactie): Het interactiedeel van de vragenlijst is komen te vervallen en is vervangen door de email om de netwerken te inventariseren, zie de omschrijving van het onderzoeksinstrument netwerkinventarisatie (A).

Omdat het noodzakelijk is om de identiteit van de deelnemers te weten om de interactiepatronen te interpreteren krijgt iedere persoon een willekeurig nummer toegewezen dat wordt geschreven op de ingevulde vragenlijst. De instructie behorende bij de vragenlijst is bijgevoegd in bijlage 3. De vragenlijst zelf was te lang om bij te voegen en is hierboven uitvoerig beschreven.

3.2.3. Toegepaste statistische analyses

Op basis van de resultaten van de netwerkanalyse, de interviews en de vragenlijsten dienen de gegevens te worden geanalyseerd.

Methode van Rentsch

De methode van Rentsch gaat uit van een vier-staps-analyse met behulp van *Multidimensional Scaling (MDS)*. Het doel van MDS is om betekenisvolle onderliggende dimensies te ontdekken in data die de onderzoeker de mogelijkheid geven om geobserveerde overeenkomsten of verschillen tussen de onderzochte personen/ groepen van personen te ontdekken. Met behulp van MDS kunnen deze overeenkomsten en verschillen gevisualiseerd worden. Rentsch gebruikt juist deze methode om de overeenkomsten en verschillen in betekenisgeving tussen verschillende interactiegroepen goed weer te kunnen geven.

Stap 1, netwerkanalyse:

Allereerst wordt er door Rentsch een netwerkanalyse uitgevoerd op de interactie data om de interactie groepen te vormen.

Stap 2, MDS analyse op gehele firma als één groep:

In de tweede stap wordt er een MDS analyse uitgevoerd op de data uit de vragenlijsten. De gehele accountantsfirma (66 personen) op wie het onderzoek van Rentsch betrekking had werd hierbij behandeld als één groep.

Stap 3, MDS analyse op diverse interactiegroepen:

In de derde stap werd er een MDS analyse uitgevoerd op de data voor iedere interactiegroep afzonderlijk om te bepalen wat het juiste aantal definierende dimensies was voor iedere interactiegroep en om te bepalen of de uitkomsten van de afzonderlijke interactiegroepen zorgden voor meer variantie dan de uitkomsten van de gehele organisatie.

Stap 4, PROFIT analyse:

Tot slot werd er een "property-fitting"analyse uitgevoerd op de MDS resultaten van stap 3 en de resultaten van de bijvoeglijke naamwoord vragenlijst. Een *property fitting* analyse, ook wel *PROFIT (PROperty FITing)* genoemd is een method om hypothesen te testen op onderliggende dimensies. Er zijn hierbij twee aanpakken, te weten zoeken naar clusters (zoals ook bij clusteranalyse gebeurt) en zoeken naar dimensies. Bijvoeglijke naamwoorden met een significante correlatie-waarde ($P < 0.1$) werden geaccepteerd voor verdere interpretatie, en bijvoeglijke naamwoorden met regressie coëfficiënten groter dan of gelijk aan 0.7 werden gebruikt om de betekenis van de organisatie events te interpreteren.

Bij nadere inspectie van de data-set bleek dat de methode van Rentsch met het gebruik van MDS analyse niet goed toepasbaar was op de data van mijn eigen onderzoek. Er waren namelijk onvoldoende data voorhanden om op een juiste manier met MDS te kunnen werken. Ook was op de Open Universiteit geen statisticus die bekend was met het uitvoeren van MDS analyses. Aangezien ik hier zelf niet in ben getraind bleek het onmogelijk de analyses met MDS uit te voeren;

Hierdoor bleek het noodzakelijk op zoek te gaan naar een alternatieve methode.

Methode 'Diederer'

Uiteindelijk is deze alternatieve methode ontwikkeld samen met mijn begeleider Bert Diederer. Uitgangspunt was: als er een methode gebruikt zou worden voor de analyse van deze data, hoe zou deze er dan uitzien, onafhankelijk van het aantal beschikbare data? Door toepassing van diverse in het programma SPSS bekende statistische technieken is getracht een alternatief te zoeken voor de methode van Rentsch, die met de weinige data een enigszins generaliseerbaar resultaat opleverde.

Stap 1, Netwerkanalyse:

Zoals gezegd is het netwerk geïnventariseerd met behulp van een vragenlijst per email. Alle medewerkers die zowel deze vragenlijst als de uiteindelijke tweede vragenlijst hebben ingevuld krijgen een nummer startend met N → N01, N02... N51

De medewerkers die later alleen de tweede vragenlijst hebben ingevuld (en dus niet de email met de netwerkanalyse) kregen een nummer startend met X → X01, X02....

Dit met het doel tijdens de analyse een duidelijk onderscheid te kunnen maken tussen beide groepen.

Voor de analyse van de netwerkdata is met een alternatieve analysemethode een soort "tweedeling" bij de respondenten geprobeerd te vinden.

Daartoe zijn allereerst bij respondent A de twee personen geselecteerd, die hij/zij de hoogste waardering had toegekend. Deze twee personen zijn dus degenen waarmee respondent A het meeste contact heeft. Vervolgens is nagegaan of deze twee personen in hun oordeel óók respondent A een hoogste of één-na-hoogste waardering hadden gegeven. Als dat het geval was, dan is geconcludeerd dat er sprake is van een "wederzijds contact", ofwel dat beide partijen vinden dat ze veel met elkaar omgaan.

Vervolgens kan er een tweedeling worden gemaakt. Dit is gedaan door personen waarbij wederzijds 4x of meer contacten zijn genoemd bij elkaar in een groep te plaatsen (groep 1A). De andere groep bestaat uit personen, waarbij wederzijds 3x of minder contacten zijn genoemd (groep 1B).

Ook kan er een andere tweedeling worden gemaakt. Dit is gedaan door personen waarbij wederzijds 5x of meer contacten zijn genoemd bij elkaar in een groep te plaatsen (groep 2A). De andere groep bestaat uit personen, waarbij wederzijds 4x of minder contacten zijn genoemd (groep 2B).

Stap 2, uitbreiden dataset:

Gezien het relatief lage aantal medewerkers dat uiteindelijk de vragenlijsten heeft ingevuld is in overleg met dhr. Diederer besloten om de data op een andere manier uit te breiden.

Om meer data te krijgen zijn allereerst de 105 stellingen uitgebreid naar het oorspronkelijke aantal van 210 stellingen. Dit uitbreiden had naast de eerste reden (het uitbreiden van de dataset) ook een andere reden. Sommige letters kwamen namelijk vaker als eerste voor in de combinatie van letters dan anderen, dit kon de antwoorden door de medewerkers mogelijk beïnvloeden.

De data ten aanzien van de 9 bijvoeglijke naamwoorden blijken bij het gebruik van de methode van Diederik niet bruikbaar voor analyse. Het zoeken naar een methode om iets met deze data te doen zou veel tijd in beslag nemen en geen extra antwoorden geven ten aanzien van de onderzoeksvraag. Helaas zijn deze gegevens achteraf dus niet nodig gebleken.

Stap 3, correlatieanalyse:

Nadat stap 2 is doorlopen kan er een correlatieanalyse worden uitgevoerd voor alle combinaties van alle letters. Dit wordt verder genoemd AAA (alle combinaties van A), BBB (alle combinaties van B) etc. In de statistiek spreekt men van correlatie als er een (lineaire) samenhang blijkt te zijn tussen twee reeksen metingen (Rossem, van, 2007). Gezien het aantal variabelen (15 stuks) relatief groot is bij een relatief klein databestand is het noodzakelijk om eerst een factoranalyse uit te voeren om daardoor minder variabelen over te houden. En andere reden om factoranalyse te (moeten)toepassen is dat sommige variabelen "een gelijke richting" hebben. Dat wil zeggen: ze horen inhoudelijk bij elkaar en moeten dan via een gezamenlijk effect meedoen in de toetsen.

Stap 4, factoranalyse:

In deze stap wordt er een factoranalyse uitgevoerd op de data van de 15 nieuwe variabelen AAA, BBB, CCC, ..., PPP. Factoranalyse is een multivariate statistische techniek die telkens voor een aantal geobserveerde variabelen één samengestelde variabele identificeert. Deze niet geobserveerde, samengestelde variabelen worden factoren genoemd. Een goede factoroplossing bepaalt een relatief klein aantal factoren die samen een groot deel van de variantie die in de oorspronkelijke variabelen aanwezig is, verklaren. het patroon van correlaties tussen de variabelen onderzoekt en die nieuwe variabelen (factoren) berekent die verantwoordelijk zijn voor de correlaties. Door factoranalyse worden de gegevens voor een aantal variabelen terug gebracht tot een kleiner aantal factoren die de oorspronkelijke variabelen omvatten. (Howitt & Cramer, 2007). Het bepalen van het optimale aantal factoren is subjectief. Er worden daarom op deze dataset factoranalyses uitgevoerd met 4, 3 en 2 factoren.

Stap 5, T-toets op groepsgemiddelden:

In de laatste stap van de analyse zullen de resultaten van de netwerkanalyse moeten worden vergeleken met de resultaten van de factoranalyse. Deze analyse kan plaatsvinden met behulp van een T-toets op groepsgemiddelden. Deze T-toets wordt in SPSS ook wel "*independent samples T-test*" genoemd. De *independent samples T-test* vergelijkt de gemiddelde scores van twee groepen op een gegeven variabele. Met deze toets wordt dus bepaald of het gemiddelde van een reeks scores verschillend is van het gemiddelde van een andere reeks scores. (Howitt & Cramer, 2007). De groepen zijn dan de groepen die voort zijn gekomen uit de netwerkanalyse.

Het gemiddelde van twee groepen zal worden berekend en met behulp van de T-toets zal een overschrijdingskans of een betrouwbaarheidsinterval worden bepaald. Kortom met een T-toets bekijkt men hoe toevallig het is dat deze resultaten worden gevonden als er in werkelijkheid geen verschil zou zijn. Als testvariabelen worden de nieuwe variabelen AAA, BBB t/m PPP gebruikt.

3.2.4. Evaluatie van de methode van Rentsch

Om specifiek te kunnen bezien of Rentsch een goed alternatief is voor het onderzoek *ChangeMirror*, dient er een evaluatie plaats te vinden. Dus kan er alleen nagegaan worden of Rentsch beter is door beide onderzoeken toe te passen in dezelfde (of een vergelijkbare) setting. De praktische voor en nadelen zouden op deze manier goed met elkaar kunnen worden vergeleken. Ook de uitkomsten van beide onderzoeken zouden met elkaar kunnen worden vergeleken om te bekijken of dezelfde uitkomst wordt behaald. Het toepassen van beide methoden was niet haalbaar gezien de nadelen van de *ChangeMirror* (kosten, teveel medewerkers tegelijk van de afdeling) en de beperkte tijd.

Om toch vergelijking te kunnen maken zijn er enkele criteria opgesteld die na het onderzoek worden gecheckt.

Deze criteria zijn:

- Worden de praktische problemen van de toepassing van *ChangeMirror* in een ziekenhuisomgeving omzeild door het gebruik van de methode van Rentsch?
- Worden met het onderzoek van Rentsch dezelfde zaken gemeten als met de *ChangeMirror*?
- Wordt de methode van Rentsch door het ontwerpteam (als vertegenwoordiger van de deelnemers) gezien als een prettige methode om mee te werken (denk aan doorlooptijd, financiën, anonimiteit etc.)?

Voorafgaand aan het onderzoek was het plan in elk geval wel om de uitkomsten van het onderzoek middels de methode van Rentsch en de ervaren voor en nadelen van de methode van Rentsch voor te leggen aan enerzijds het ontwerpteam en anderzijds enkele deskundigen op het gebied van de *ChangeMirror*. Het ontwerpteam zou dan kunnen beoordelen of de nadelen van de methode van *ChangeMirror* ook van toepassing zijn op de methode van Rentsch en de deskundigen zouden kunnen aangeven of de uitkomsten van het onderzoek middels de methode van Rentsch te vergelijken zijn met de resultaten die uit een vergelijkbaar onderzoek met de *ChangeMirror* komen.

Gedurende het onderzoek bleek het echter zeer lastig om voldoende data te verzamelen om de methode van Rentsch '*full blown*' te kunnen toepassen. Hier is veel energie naar toe gegaan. Ik ben daarmee niet toegekomen aan het voorleggen van de resultaten aan deskundigen op het gebied van de *ChangeMirror* en het voorleggen van de resultaten aan het ontwerpteam. De beoordeling van de criteria is gezien de tijd door mijzelf gedaan. Dit is uiteraard geen optimale situatie maar wel het meest haalbare alternatief gezien de lange doorlooptijd van het onderzoek.

Hoofdstuk 4: Resultaten

Na in het vorige hoofdstuk de methodologie uiteen te hebben gezet en de onderzoekscase nader te hebben toegelicht, worden in dit hoofdstuk de resultaten van het empirische onderzoek weergegeven. Als eerste komen de met behulp van de netwerkmail en interviews verzamelde gegevens aan bod in paragraaf 4.1, vervolgens worden in paragraaf 4.2. de analyses van de methode van Diederens toegepast op deze data.

4.1. Data

Aan de netwerkanalyse hebben 53 medewerkers deelgenomen. Aan de interviews hebben 17 medewerkers deelgenomen en aan de definitieve vragenlijst hebben 12 medewerkers deelgenomen, waarvan 3 medewerkers de eerdere vragenlijsten niet hadden ingevuld. Dit maakt dat het onderzoek een zeer beperkt aantal data heeft waar mee verder gewerkt kan worden. Immers de hypothese gaat erover te onderzoeken of medewerkers uit verschillende sociale groepjes (petrischaaltjes) verschillend denken en of mensen in dezelfde groepjes hetzelfde denken. Hiertoe dienen de data uit de vragenlijsten te worden vergeleken met de data uit de netwerkanalyse. Aangezien slechts 9 medewerkers beide lijsten goed hebben ingevuld is het onwaarschijnlijk dat er een betrouwbaar resultaat uit deze data kan worden gehaald.

4.1.1. Netwerkinventarisatie

In augustus 2008 waren er 90 medewerkers die werkzaam waren op de afdeling. Van circa 60 medewerkers waren de email adressen beschikbaar. De overige adressen zijn ondanks inspanning van het secretariaat AOA niet meer boven water gekomen. Aangezien er binnen de AOA geen sprake is van een typische kantooromgeving hadden dus ook niet alle medewerkers een email adres. Van de ca 60 verstuurde emails, hebben uiteindelijk 36 respondenten de lijst ingevuld. Een reminder per email en verzoeken van de afdelingsmanager tijdens werkoverleggen om de lijst alsnog in te vullen leverden uiteindelijk 2 extra ingevulde lijsten op, hetgeen het totaal op 38 bracht. Minder dan 50% respons zou absoluut onvoldoende zijn geweest om een gedegen netwerkanalyse te maken.

Uit gesprekken met het ontwerpteam bleek dat de medewerkers moeite hadden met het invullen van de vragenlijsten omdat men bang was dat de anonimiteit niet was gewaarborgd. Uiteindelijk is samen met het ontwerpteam besloten om de resterende medewerkers een vragenlijst op papier te geven waarop niet de eigen naam hoefde te worden ingevuld, maar waarop ik een willekeurig nummer invulde. De unithoofden konden op deze manier de medewerkers directer aanspreken en aansporen de lijsten in te vullen. Uiteindelijk heeft dit geleid tot een totale respons van 53 medewerkers.

4.1.2. Interviews

De 17 interviews met diverse medewerkers op de afdeling hebben geleid tot een tweetal overzichten. Enerzijds een top 15 met de belangrijkste bewerkingen die er leven op de afdeling. Deze bewerkingen zijn weergegeven in onderstaande tabel.

| | Top 15 belangrijkste beweringen die leven op de afdeling AOA : |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A | Wensen ten aanzien van dienstlijsten en onderling ruilen van diensten |
| B | Er gebeurt op de AOA veel door elkaar (veel mensen op de gang, alarm, geluiden, patiëntenverkeer, groot verloop van patiënten) |
| C | Op de AOA kun je niet altijd de kwaliteit bieden die je graag zou willen (je moet reëel zijn in wat kan en niet en kunt het werk niet perfectioneren) |
| D | Goederenlogistiek loopt slecht (daardoor grijp ik vaak mis en heb ik het gevoel dat ik in het veld werk) |
| E | Het imago van de afdeling AOA is slecht (bij andere afdelingen maar ook bij patiënten en bezoekers, dit hoor ik bijvoorbeeld wel eens op verjaardagen) |
| F | Andere (zorg)afdelingen hebben een onrealistische voorstelling van de AOA (ze denken dat hier niet hard gewerkt wordt onder andere omdat patiënten niet altijd goed verzorgd zijn) |
| G | Incidenten op de afdeling die emoties oproepen (zoals reanimatie en situaties van agressie) |
| H | Het management is laagdrempelig en heeft een informele manier van leiding geven |
| I | De BBL cursus is verplicht, maar we hebben het daar te druk voor |
| J | Als ik een patiënt moet overplaatsen word ik door andere afdelingen onheus bejegend (onflexibel, geen medewerking, weerstand) |
| K | Door de cursus BBL wordt het makkelijker om elkaar aan te spreken over het werk (elkaar feedback geven en waardering uitspreken voor elkaar) |
| L | Veel medewerkers vinden de lesstof uit de BBL cursus niet relevant voor hun eigen gedrag |
| M | Slechte doorstroom van patiënten naar verpleegafdelingen (weinig medewerking van andere afdelingen die alleen patiënten opnemen wanneer het hun uitkomt, de AOA kijkt overkoepelend, maar andere afdelingen gaan uit van het eigen belang) |
| N | Privésituaties en sociale bezigheden |
| P | Medewerkers van de AOA werken hard en worden ondergewaardeerd |

Tabel 2: Top 15 belangrijkste beweringen die leven op de afdeling AOA

Daarnaast heb ik uit de interviews de 9 meest genoemde termen/ bijvoeglijke naamwoorden gehaald die men gebruikte om de betekenis van deze gebeurtenissen te omschrijven, zie onderstaande tabel.

| | Top 9 meest gebruikte termen om bovenstaande onderwerpen te omschrijven |
|---|-------------------------------------------------------------------------|
| 1 | druk |
| 2 | chaotisch |
| 3 | hectisch |
| 4 | hoge werkdruk |
| 5 | frustrerend |
| 6 | irritant |
| 7 | stressvol |
| 8 | gezellig |
| 9 | goede sfeer |

Tabel 3: Top 9 meest gebruikte termen om bovenstaande onderwerpen te omschrijven.

4.1.3. Vragenlijsten

Het aantal ingevulde vragenlijsten is laag. Diverse pogingen om tot meer ingevulde lijsten te komen hebben niet gewerkt. Het definitieve aantal ingevulde lijsten was uiteindelijk slechts 12. Uit navraag bij het ontwerpteam waarom men de vragenlijsten niet heeft ingevuld kwamen diverse reacties variërend van: de vragenlijsten waren te lang, men zag het nut niet in van de lijst, er waren andere prioriteiten tot er waren reeds te veel onderzoeken/vragenlijsten die dienden te worden ingevuld.

4.2. Analyses

Stap 1, Netwerkanalyse:

Het resultaat van de netwerkanalyse geeft weer welke personen worden genoemd als "omgaan met" andere personen en waarbij dat ook wederzijds is. Tevens wordt door de analyse duidelijk hoe vaak een persoon genoemd wordt: in de een na laatste rij en de een na laatste kolom is dat aangegeven met 17x (als die persoon 17 keer genoemd wordt door anderen). De andere cijfers in de matrix zijn de nummers waardoor de personen herkenbaar zijn (33 is persoon nummer N33). Daarbij valt op dat 17 personen aangeven dat N33 tot hun favoriet hoort (1^e of 2^e keuze). Daarmee scoort N33 zéér hoog. De volgende personen scoren maximaal 8 wederzijdse contacten. De matrix is zowel horizontaal als verticaal gesorteerd naar aantal contacten. Daarmee is de matrix dus symmetrisch. De matrix is zodanig aangepast dat elke respondent geacht wordt met zichzelf veel contact te hebben: de diagonaal is dus per definitie gevuld met het nummer van de respondent.

Vervolgens is gekeken naar een verdeling in groepen die mogelijk was vanuit de netwerkanalyse. Gezien de deelnemers niet per definitie tot één groep behoorden bleek het lastige een duidelijke verdeling te maken o.b.v. groepsdeelname. Daardoor is er gekozen voor een alternatieve indeling. Er is een verdeling gemaakt in de groepen 1A en 1B, door personen waarbij wederzijds 4x of meer contacten zijn genoemd bij elkaar in een groep te plaatsen (groep 1A). De andere groep bestaat uit personen, waarbij wederzijds 3x of minder contacten zijn genoemd (groep 1B).

Groep 1A bevat door deze verdeling 33 personen, waarvan hieronder de nummers zijn weergegeven. Groep 1B bevat de overige 18 personen.

Groep 1A

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 6 | 7 | 8 | 10 | 11 | 12 | 15 | 17 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 28 | 30 | 31 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 | 50 | 51 |
|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|

Er is tevens een tweede verdeling gemaakt in de groepen 2A en 2B. Dit is gedaan door personen waarbij wederzijds 5x of meer contacten zijn genoemd bij elkaar in een groep te plaatsen (groep 2A). De andere groep bestaat uit personen, waarbij wederzijds 4x of minder contacten zijn genoemd (groep 2B).

Groep 2A bevat door deze verdeling 21 personen, waarvan hieronder de nummers zijn weergegeven. Groep 2B de overige 30 personen.

Groep 2A

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 7 | 8 | 10 | 12 | 15 | 17 | 21 | 22 | 23 | 26 | 28 | 31 | 33 | 36 | 37 | 38 | 42 | 43 | 45 | 46 | 51 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|

Onderstaand is als voorbeeld het figuur te zien dat groep 1A weergeeft (alle personen waarbij wederzijds 4 contacten of meer zijn genoemd). De volledige tabellen van de groepen 1B, 2A en 2B staan in bijlage 4.

Voor de definitieve groepsindeling kunnen alleen die medewerkers worden meegenomen die beide lijsten hebben ingevuld. De personen X01, X02, X03 zijn daarmee niet meegenomen in de groepsindeling. Deze medewerkers waren ten tijde van de netwerkinventarisatie nog niet in dienst en hebben dus alleen het tweede deel van het onderzoek ingevuld. Wanneer we alleen die medewerkers in een groep indelen die beide vragenlijsten hebben ingevuld, zijn er twee mogelijke groepsverdelingen:

De eerste indeling geeft 2 groepen: 1A met 4 personen 1B met 5 personen
 De tweede indeling geeft ook 2 groepen: 2A met 3 personen 2B met 6 personen

Er wordt als gevolg daarvan gekozen voor de eerste indeling (groep 1A en groep 1B), omdat er met deze indeling twee ongeveer even grote groepen ontstaan. Bij de 2^e indeling is het immers 3 : 6.

Deze gekozen indeling wordt nu als groepsvariabele toegevoegd aan het SPSS-databestand van de 2^e vragenlijst.

Stap 2, Uitbreiden dataset:

De volgende 105 combinaties van beweringen (stellingen) kwamen voor in de oorspronkelijke vragenlijst:

| | | | | | | | | | | | | | | |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| AC | BA | CB | DA | EB | FC | GA | HB | IA | JF | KA | LA | MA | ND | PB |
| AE | BD | CE | DC | ED | FE | GB | HC | IB | JK | KB | LF | MB | NF | PC |
| AF | BF | CI | DF | EG | FG | GC | HD | ID | JL | KH | LM | MC | NG | PE |
| AH | BJ | CJ | DJ | EH | FH | GD | HI | IE | JP | KI | LP | MF | NI | PG |
| AJ | BL | CK | DK | EJ | FI | GH | HJ | IJ | | KL | | MG | NJ | PI |
| AN | BN | CL | DL | EK | FK | GI | HL | IL | | KM | | MJ | NL | PK |
| AP | | CN | DM | EL | FP | GJ | HM | IM | | KN | | MP | NM | PN |
| | | | DP | EM | | GK | HN | | | | | | | |
| | | | | EN | | GL | HP | | | | | | | |

De andere 105 mogelijkheden zijn complementair en zijn niet gevraagd, om de respondenten niet te overbelasten. Zo is de combinatie BA wel in de vragenlijst opgenomen en niet het complement AB. De antwoorden bij de complementaire mogelijkheden zijn gedestilleerd uit de 105 beantwoorde stellingen. Het databestand werd aldus verrijkt, zodanig dat bij elke respondent elke combinatie (A,B,C,...P) X (A,B,C,...P) als data voorkomt. Het aantal combinaties is dan 15 x 15 = 210.

Dit betekent dat de volgende combinaties in de eerste vragenlijst ontbreken en nu worden toegevoegd:

| | | | | | | | | | | | | | | |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| AB | BC | CA | DB | EA | FA | GE | HA | IC | JA | KC | LB | MD | NA | PA |
| AD | BE | CD | DE | EC | FB | GF | HE | IF | JB | KD | LC | ME | NB | PD |
| AG | BG | CF | DG | EF | FD | GM | HF | IG | JC | KE | LD | MH | NC | PF |
| AI | BH | CG | DH | EI | FJ | GN | HG | IH | JD | KF | LE | MI | NE | PH |
| AK | BI | CH | DI | EP | FL | GP | HK | IK | JE | KG | LG | MK | NH | PJ |
| AL | BK | CM | DN | | FM | | | IN | JG | KJ | LH | ML | NK | PL |
| AM | BM | CP | | | FN | | | IP | JH | KP | LI | MN | NP | PM |
| | BP | | | | | | | | JI | | LJ | | | |
| | | | | | | | | | JM | | LK | | | |
| | | | | | | | | | JN | | LN | | | |

Deze combinaties werden in SPSS toegevoegd aan de oorspronkelijke stellingen op de volgende wijze:

```
compute AB_x = BA
compute AD_x = DA
compute AG_x = GA
compute AI_x = IA
compute AK_x = KA
compute AL_x = LA
compute AM_x = MA
compute BC_x = CB
compute BE_x = EB enzovoort.
```

Daarbij werd verondersteld dat het antwoord van een respondent op stelling AB (aangeduid met AB_x) precies hetzelfde zou zijn geweest als zijn antwoord op stelling BA.

Stap 3, Correlatieanalyse:

Tijdens de correlatieanalyse wordt onderzocht hoe alle combinatie van AAA correleren met alle combinaties van alle andere letters. Dit gebeurt vervolgens ook voor alle andere combinaties van letters (BBB, CCC etc.). Zoals eerder aangegeven is de correlatieanalyse een soort vooronderzoek, waarvan het resultaat zichtbaar is in onderstaande tabel.

In de tabel is te zien dat AAA en BBB bijvoorbeeld sterk met elkaar correleren. Net als AAA en NNN overigens. Hoe hoger de combinaties met elkaar correleren hoe minder verschillend ze zijn. Een correlatie van 1 betekent dat de combinaties volledig hetzelfde zijn. Vraag is nu of de correlaties ook significant zijn. SPSS gaat uit van een 2-tailed significantie: $p < 0.05$. De geel weergegeven cijfers geven een hoge correlatie weer die tevens significant is. In de laatste kolom van de tabel is weergegeven welk percentage van de combinaties per variabele een hogere correlatie heeft dan 0.6 en tevens significant is.

| | | AAA | BBB | CCC | DDD | EEE | FFF | GGG | HHH | III | JJJ | KKK | LLL | MMM | NNN | PPP | % Correlatie >0.6 en significant |
|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|------|------|-------|------|------|------|------|----------------------------------|
| AAA | P C | 1 | .770 | .603 | .687 | .279 | .686 | .685 | .534 | .760 | .465 | .397 | .525 | .725 | .943 | .605 | 64 % |
| | Sig. | | .003 | .038 | .014 | .379 | .014 | .014 | .074 | .004 | .128 | .201 | .080 | .008 | .000 | .037 | |
| BBB | P C | .770 | 1 | .641 | .434 | .118 | .582 | .712 | .598 | .688 | .427 | .164 | .160 | .371 | .644 | .550 | 36 % |
| | Sig. | .003 | | .025 | .158 | .716 | .047 | .009 | .040 | .013 | .167 | .611 | .620 | .235 | .024 | .064 | |
| CCC | P C | .603 | .641 | 1 | .478 | .582 | .546 | .860 | .343 | .684 | .657 | .151 | .295 | .382 | .559 | .549 | 36 % |
| | Sig. | .038 | .025 | | .116 | .047 | .066 | .000 | .275 | .014 | .020 | .640 | .353 | .220 | .059 | .064 | |
| DDD | P C | .687 | .434 | .478 | 1 | .334 | .809 | .624 | .469 | .658 | .739 | .441 | .849 | .883 | .770 | .353 | 57 % |
| | Sig. | .014 | .158 | .116 | | .288 | .001 | .030 | .124 | .020 | .006 | .151 | .000 | .000 | .003 | .260 | |
| EEE | P C | .279 | .118 | .582 | .334 | 1 | .518 | .543 | .208 | .467 | .637 | .287 | .319 | .435 | .219 | .419 | 7 % |
| | Sig. | .379 | .716 | .047 | .288 | | .084 | .068 | .516 | .126 | .026 | .366 | .312 | .158 | .494 | .175 | |
| FFF | P C | .686 | .582 | .546 | .809 | .518 | 1 | .812 | .429 | .570 | .752 | .216 | .663 | .701 | .628 | .339 | 50 % |
| | Sig. | .014 | .047 | .066 | .001 | .084 | | .001 | .164 | .053 | .005 | .501 | .019 | .011 | .029 | .280 | |
| GGG | P C | .685 | .712 | .860 | .624 | .543 | .812 | 1 | .317 | .683 | .739 | .145 | .454 | .524 | .618 | .337 | 57 % |
| | Sig. | .014 | .009 | .000 | .030 | .068 | .001 | | .316 | .014 | .006 | .653 | .138 | .080 | .032 | .283 | |
| HHH | P C | .534 | .598 | .343 | .469 | .208 | .429 | .317 | 1 | .500 | .235 | -.044 | .319 | .402 | .389 | .497 | 0 % |
| | Sig. | .074 | .040 | .275 | .124 | .516 | .164 | .316 | | .098 | .463 | .892 | .312 | .196 | .211 | .100 | |
| III | P C | .760 | .688 | .684 | .658 | .467 | .570 | .683 | .500 | 1 | .704 | .618 | .563 | .771 | .746 | .569 | 64 % |
| | Sig. | .004 | .013 | .014 | .020 | .126 | .053 | .014 | .098 | | .011 | .032 | .057 | .003 | .005 | .053 | |
| JJJ | P C | .465 | .427 | .657 | .739 | .637 | .752 | .739 | .235 | .704 | 1 | .512 | .694 | .751 | .489 | .457 | 57 % |
| | Sig. | .128 | .167 | .020 | .006 | .026 | .005 | .006 | .463 | .011 | | .089 | .012 | .005 | .106 | .136 | |
| KKK | P C | .397 | .164 | .151 | .441 | .287 | .216 | .145 | -.044 | .618 | .512 | 1 | .374 | .680 | .567 | .349 | 14 % |
| | Sig. | .201 | .611 | .640 | .151 | .366 | .501 | .653 | .892 | .032 | .089 | | .232 | .015 | .055 | .266 | |
| LLL | P C | .525 | .160 | .295 | .849 | .319 | .663 | .454 | .319 | .563 | .694 | .374 | 1 | .887 | .562 | .246 | 29 % |
| | Sig. | .080 | .620 | .353 | .000 | .312 | .019 | .138 | .312 | .057 | .012 | .232 | | .000 | .057 | .440 | |
| MMM | P C | .725 | .371 | .382 | .883 | .435 | .701 | .524 | .402 | .771 | .751 | .680 | .887 | 1 | .779 | .445 | 57 % |
| | Sig. | .008 | .235 | .220 | .000 | .158 | .011 | .080 | .196 | .003 | .005 | .015 | .000 | | .003 | .147 | |
| NNN | P C | .943 | .644 | .559 | .770 | .219 | .628 | .618 | .389 | .746 | .489 | .567 | .562 | .779 | 1 | .500 | 50 % |
| | Sig. | .000 | .024 | .059 | .003 | .494 | .029 | .032 | .211 | .005 | .106 | .055 | .057 | .003 | | .098 | |
| PPP | P C | .605 | .550 | .549 | .353 | .419 | .339 | .337 | .497 | .569 | .457 | .349 | .246 | .445 | .500 | 1 | 7 % |
| | Sig. | .037 | .064 | .064 | .260 | .175 | .280 | .283 | .100 | .053 | .136 | .266 | .440 | .147 | .098 | | |

*) PC=Pearson Correlation Sig=Sig(2-tailed)

Tabel 5 : Correlatiematrix variabelen AAA, BBB t/m PPP

Voorspellende conclusie: de variabelen die nu hoog met elkaar correleren behoren waarschijnlijk tot dezelfde factor. Dit is een voorspelling maar factoranalyse zal hier uitsluitsel over geven.

Stap 4, Factoranalyse:

In de geroteerde component matrices die resulteren uit de factoranalyse, staan de correlaties die aangeven hoe sterk de correlatie van de oude variabelen (de combinaties AAA, BBB etc.) is met de nieuwe variabelen (de factoren). Middels SPSS is een factoranalyse uitgevoerd met achtereenvolgens 4, 3 en 2 factoren. De resultaten hiervan zijn weergegeven in onderstaande tabellen. Daar waar de correlaties van de variabelen geel zijn gemarkeerd zijn ze toegewezen aan de bijbehorende factor. Daar waar de correlaties van de variabelen groen zijn gekleurd konden ze niet nadrukkelijk aan één factor worden toegewezen. Het blauw gekleurde percentage geeft de maximaal verklaarde variantie weer bij het aantal factoren.

Geroteerde componenten matrix met 4 factoren

| | Component | | | |
|-----|-----------|-------|------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| AAA | ,433 | ,774 | ,160 | ,296 |
| BBB | ,101 | ,903 | ,241 | ,049 |
| CCC | ,104 | ,532 | ,754 | ,069 |
| DDD | ,856 | ,345 | ,211 | ,178 |
| EEE | ,164 | -,024 | ,854 | ,202 |
| FFF | ,699 | ,394 | ,474 | -,084 |
| GGG | ,399 | ,498 | ,694 | -,089 |
| HHH | ,245 | ,728 | ,023 | -,096 |
| III | ,380 | ,553 | ,399 | ,493 |
| JJJ | ,568 | ,134 | ,687 | ,276 |
| KKK | ,297 | -,001 | ,098 | ,912 |
| LLL | ,911 | ,079 | ,159 | ,176 |
| MMM | ,797 | ,262 | ,200 | ,484 |
| NNN | ,517 | ,633 | ,094 | ,430 |
| PPP | -,043 | ,588 | ,340 | ,476 |

Tabel 6 : Factoranalyse met 4 factoren

Totaal verklaarde variantie bij 4 factoren

| Component | Rotation Sums of Squared Loadings | | |
|-----------|-----------------------------------|---------------|--------------|
| | Total | % of Variance | Cumulative % |
| 1 | 3,967 | 26,448 | 26,448 |
| 2 | 3,895 | 25,964 | 52,411 |
| 3 | 2,963 | 19,753 | 72,164 |
| 4 | 2,020 | 13,466 | 85,630 |

Geroteerde componenten matrix met 3 factoren

| | Component | | |
|-----|-----------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 |
| AAA | ,478 | ,798 | ,185 |
| BBB | ,054 | ,910 | ,233 |
| CCC | ,046 | ,552 | ,736 |
| DDD | ,763 | ,369 | ,338 |
| EEE | ,189 | ,007 | ,833 |
| FFF | ,462 | ,406 | ,599 |
| GGG | ,197 | ,511 | ,755 |
| HHH | ,108 | ,724 | ,072 |
| III | ,543 | ,593 | ,383 |
| JJJ | ,564 | ,170 | ,735 |
| KKK | ,768 | ,058 | ,025 |
| LLL | ,822 | ,103 | ,302 |
| MMM | ,900 | ,303 | ,274 |
| NNN | ,635 | ,665 | ,120 |
| PPP | ,196 | ,621 | ,247 |

Tabel 7 : Factoranalyse met 3 factoren

Totaal verklaarde variantie bij 3 factoren

| Component | Rotation Sums of Squared Loadings | | |
|-----------|-----------------------------------|---------------|--------------|
| | Total | % of Variance | Cumulative % |
| 1 | 4,245 | 28,299 | 28,299 |
| 2 | 4,173 | 27,817 | 56,116 |
| 3 | 3,301 | 22,005 | 78,122 |

Geroteerde componenten matrix met 2 factoren

| | Component | |
|-----|-----------|------|
| | 1 | 2 |
| AAA | ,753 | ,474 |
| BBB | ,912 | ,079 |
| CCC | ,809 | ,237 |
| DDD | ,408 | ,811 |
| EEE | ,349 | ,427 |
| FFF | ,582 | ,600 |
| GGG | ,767 | ,389 |
| HHH | ,671 | ,090 |
| III | ,648 | ,604 |
| JJJ | ,419 | ,748 |
| KKK | -,008 | ,737 |
| LLL | ,148 | ,869 |
| MMM | ,309 | ,926 |
| NNN | ,590 | ,610 |
| PPP | ,647 | ,231 |

Totaal verklaarde variantie bij 2 factoren

| Component | Rotation Sums of Squared Loadings | | |
|-----------|-----------------------------------|---------------|--------------|
| | Total | % of Variance | Cumulative % |
| 1 | 5,197 | 34,649 | 34,649 |
| 2 | 5,153 | 34,351 | 69,000 |

Tabel 8 : Factoranalyse met 2 factoren

Uit de analyse blijkt dat bij de factoranalyse met 4 factoren, met name factor 4 erg zwak lijkt. Slechts 1 combinatie (KKK) valt overduidelijk onder factor 4. Tevens komen er enkele negatieve correlaties voor. Het is dus niet verstandig verder te gaan met 4 factoren. Uit de factoranalyse met 2 factoren komt naar voren dat slechts 69% van de variantie wordt verklaard door de twee factoren. Dit is relatief weinig. Ik werk dus verder met de factoranalyse met 3 factoren. Bij dit aantal van drie factoren wordt een redelijke hoeveelheid variantie verklaard, te weten 78%. In het overzicht is echter ook duidelijk te zien dat de variabelen NNN en III het 'moeilijk hebben' en niet duidelijk onder één factor kunnen worden ingedeeld. In dit kader wordt er een nieuwe factoranalyse gedaan zonder de variabelen NNN en III, om te zien of dit nuttige informatie opleverde. Zie voor het resultaat onderstaande tabel.

Geroteerde componenten matrix met 3 factoren zonder NNN en III

| | Component | | |
|-----|-----------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 |
| AAA | ,443 | ,762 | ,240 |
| BBB | ,034 | ,879 | ,295 |
| CCC | ,058 | ,478 | ,800 |
| DDD | ,796 | ,418 | ,256 |
| EEE | ,248 | -,024 | ,815 |
| FFF | ,524 | ,455 | ,522 |
| GGG | ,229 | ,477 | ,767 |
| HHH | ,145 | ,813 | -,017 |
| JJJ | ,621 | ,172 | ,684 |
| KKK | ,705 | -,037 | ,109 |
| LLL | ,873 | ,180 | ,169 |
| MMM | ,910 | ,321 | ,220 |
| PPP | ,188 | ,590 | ,305 |

Totaal verklaarde variantie bij 3 factoren zonder NNN en III

| Component | Rotation Sums of Squared Loadings | | |
|-----------|-----------------------------------|---------------|--------------|
| | Total | % of Variance | Cumulative % |
| 1 | 3,700 | 28,463 | 28,463 |
| 2 | 3,017 | 23,208 | 51,671 |
| 3 | 2,939 | 22,604 | 74,276 |
| 4 | 1,545 | 11,882 | 86,158 |

Tabel 9 : Factoranalyse met 3 factoren zonder NNN en III

De factoranalyse zonder de variabelen NNN en III zorgde weer voor nieuwe variabelen die slecht onder een factor onder te brengen waren. Besloten is dus met de eerste factoranalyse met drie factoren verder te gaan:

FACTOR 1: DDD, KKK, LLL, MMM

FACTOR 2: AAA, BBB, HHH, PPP

FACTOR 3: CCC, EEE, FFF, GGG, JJJ

Voorts bleek het bij de betreffende drie factoren gemakkelijker om daar 'labels' voor te vinden (gegeven de onderliggende antwoorden) dan bij vier factoren. Dit was een tweede reden dat er uiteindelijk gekozen is om verder te werken met drie factoren. Hieronder een omschrijving van de drie factoren. Gezien de diversiteit aan beweringen was het vrij lastig tot een eenduidige omschrijving te komen, dus dit is met enige creativiteit gedaan.

FACTOR 1: De relatie van de AOA naar andere afdelingen en externen
 FACTOR 2: Omstandigheden rondom het daadwerkelijke zorgwerk zelf
 FACTOR 3: Zaken die niet goed lopen op de afdeling

Stap 5, T-toets op groepsgemiddelden:

Om de T-toets op groepsgemiddelden goed te kunnen uitvoeren is allereerst met de hand de groepsverdeling 1A en 1B ingevoerd in het databestand. Dit was goed handmatig te doen aangezien er maar 9 cases zijn. De medewerkers kregen een letter A (onderdeel van groep 1A) of een letter B (onderdeel van groep B). De groepen A en B worden nu met elkaar vergeleken op de drie factoren.

We gaan hierbij uit van de volgende hypothesen:

- Ho (nulhypothese): gemiddelde van A is gelijk aan gemiddelde van B
- Ha (alternatieve hypothese): gemiddelde van A is niet gelijk aan gemiddelde van B

Het resultaat van deze vergelijking is zichtbaar in onderstaande figuur.

| | Clique | N | Gemiddelde | Standaarddeviatie | Standaardfout gemiddelde |
|----------|--------|---|------------|-------------------|--------------------------|
| FACTOR 1 | A | 4 | ,907 | ,501 | ,2504 |
| | B | 5 | -,852 | ,180 | ,0805 |
| FACTOR 2 | A | 4 | -,297 | 1,411 | ,706 |
| | B | 5 | ,269 | ,634 | ,284 |
| FACTOR 3 | A | 4 | ,082 | ,979 | ,489 |
| | B | 5 | -,169 | 1,246 | ,557 |

Tabel 10: Groepsstatistieken bij T-toets met 3 factoren

De verschillen in gemiddelde tussen de beide groepen zijn voor alle factoren duidelijk zichtbaar. Echter door de hoge standaarddeviatie bij de factoren 2 en 3 zijn deze factoren waarschijnlijk niet significant (en factor 1 dus wel). Dit niet significant zijn wordt ook nog eens bevestigd door de paars gekleurde getallen in onderstaande tabel, die de resultaten van de T-toets weergeven.

| | | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means |
|----------|--|-----------------------------------------|-----------------|------------------------------|
| | | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference |
| | | Upper | Lower | Upper |
| FACTOR 1 | | 7 | ,000 | 1,759 |
| FACTOR 2 | | 7 | ,445 | -,566 |
| FACTOR 3 | | 7 | ,752 | ,251 |

Tabel 11: Resultaten T-Toets met 3 factoren

Alleen factor 1 geeft dus een significant verschil voor beide groepen. Gezien het omschrijven van de factoren met enige creativiteit is gebeurd kies ik ervoor om ook een T-toets uit te voeren voor de twee groepen op alle vorige variabelen (AAA, BBB, CCC etc.). Hiertoe zijn deze ingevoerd als testvariabele. Je krijgt dan een veel grotere output van 15 T-toetsen. De variabelen MMM, LLL, KKK en DDD gaven een significant verschil weer bij deze T-toets. Alle andere variabelen gaven geen significant verschil.

| | Clique | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|-----|--------|---|--------|----------------|-----------------|
| AAA | A | 4 | -21,25 | 32,694 | 16,347 |
| | B | 5 | -36,60 | 18,569 | 8,304 |
| BBB | A | 4 | 8,00 | 25,338 | 12,669 |
| | B | 5 | 12,40 | 11,327 | 5,066 |
| CCC | A | 4 | 6,00 | 33,496 | 16,748 |
| | B | 5 | 9,00 | 18,330 | 8,198 |
| DDD | A | 4 | -3,00 | 14,468 | 7,234 |
| | B | 5 | -25,60 | 19,680 | 8,801 |
| EEE | A | 4 | 12,25 | 11,529 | 5,764 |
| | B | 5 | 5,00 | 15,953 | 7,134 |
| FFF | A | 4 | 12,25 | 10,658 | 5,329 |
| | B | 5 | 3,00 | 18,235 | 8,155 |
| GGG | A | 4 | 6,75 | 39,432 | 19,716 |
| | B | 5 | -3,60 | 31,691 | 14,173 |
| HHH | A | 4 | -8,00 | 16,062 | 8,031 |
| | B | 5 | 5,00 | 30,150 | 13,483 |
| III | A | 4 | -3,25 | 32,602 | 16,301 |
| | B | 5 | -23,60 | 21,961 | 9,821 |
| JJJ | A | 4 | 14,75 | 12,997 | 6,498 |
| | B | 5 | -,60 | 13,372 | 5,980 |
| KKK | A | 4 | 14,00 | 16,186 | 8,093 |
| | B | 5 | -27,60 | 21,431 | 9,584 |
| LLL | A | 4 | 8,25 | 8,884 | 4,442 |
| | B | 5 | -18,60 | 17,813 | 7,966 |
| MMM | A | 4 | ,75 | 15,777 | 7,889 |
| | B | 5 | -45,20 | 18,363 | 8,212 |
| NNN | A | 4 | -14,75 | 24,998 | 12,499 |
| | B | 5 | -32,80 | 13,027 | 5,826 |
| PPP | A | 4 | 10,25 | 17,557 | 8,779 |
| | B | 5 | 7,40 | 10,807 | 4,833 |

Tabel 12: Groepsstatistieken bij T-toets met 15 variabelen

| | | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | |
|-----|-----------------------------|-----------------------------------------|-------|------------------------------|-------|-----------------|-----------------|
| | | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference |
| | | Lower | Upper | Lower | Upper | Lower | Upper |
| AAA | Equal variances assumed | 1,461 | ,266 | ,894 | 7 | ,401 | 15,350 |
| | Equal variances not assumed | | | ,837 | 4,522 | ,444 | 15,350 |
| BBB | Equal variances assumed | 2,802 | ,138 | -,351 | 7 | ,736 | -4,400 |
| | Equal variances not assumed | | | -,322 | 3,960 | ,763 | -4,400 |
| CCC | Equal variances assumed | 1,106 | ,328 | -,172 | 7 | ,868 | -3,000 |
| | Equal variances not assumed | | | -,161 | 4,419 | ,879 | -3,000 |
| DDD | Equal variances assumed | ,840 | ,390 | 1,910 | 7 | ,098 | 22,600 |
| | Equal variances not assumed | | | 1,984 | 6,982 | ,088 | 22,600 |
| EEE | Equal variances assumed | ,961 | ,360 | ,760 | 7 | ,472 | 7,250 |
| | Equal variances not assumed | | | ,790 | 6,968 | ,455 | 7,250 |
| FFF | Equal variances assumed | 1,980 | ,202 | ,893 | 7 | ,402 | 9,250 |
| | Equal variances not assumed | | | ,950 | 6,552 | ,376 | 9,250 |
| GGG | Equal variances assumed | ,005 | ,948 | ,438 | 7 | ,675 | 10,350 |
| | Equal variances not assumed | | | ,426 | 5,750 | ,685 | 10,350 |
| HHH | Equal variances assumed | 5,119 | ,058 | -,772 | 7 | ,465 | -13,000 |
| | Equal variances not assumed | | | -,828 | 6,287 | ,438 | -13,000 |
| III | Equal variances assumed | ,349 | ,573 | 1,122 | 7 | ,299 | 20,350 |
| | Equal variances not assumed | | | 1,069 | 5,072 | ,333 | 20,350 |
| JJJ | Equal variances assumed | ,000 | ,993 | 1,732 | 7 | ,127 | 15,350 |
| | Equal variances not assumed | | | 1,738 | 6,654 | ,128 | 15,350 |
| KKK | Equal variances assumed | 1,008 | ,349 | 3,203 | 7 | ,015 | 41,600 |
| | Equal variances not assumed | | | 3,316 | 6,996 | ,013 | 41,600 |
| LLL | Equal variances assumed | 1,501 | ,260 | 2,729 | 7 | ,029 | 26,850 |
| | Equal variances not assumed | | | 2,944 | 6,089 | ,025 | 26,850 |
| MMM | Equal variances assumed | ,306 | ,597 | 3,959 | 7 | ,005 | 45,950 |
| | Equal variances not assumed | | | 4,035 | 6,925 | ,005 | 45,950 |
| NNN | Equal variances assumed | 1,294 | ,293 | 1,409 | 7 | ,202 | 18,050 |
| | Equal variances not assumed | | | 1,309 | 4,293 | ,256 | 18,050 |
| PPP | Equal variances assumed | ,742 | ,417 | ,301 | 7 | ,772 | 2,850 |
| | Equal variances not assumed | | | ,284 | 4,766 | ,788 | 2,850 |

Tabel 13: Resultaten T-Toets met 15 variabelen

Hoofdstuk 5: Conclusies en aanbevelingen

Nu de resultaten bekend zijn, is de volgende stap om te kijken naar wat die resultaten zeggen. Welk antwoord kan gegeven worden naar aanleiding van dit onderzoek op de onderzoeksvraag: 'Is de methode van Rentsch een adequaat alternatief voor de methode van *ChangeMirror* voor het meten van de binnenkant van een organisatieverandering'?

5.1. Conclusie uit de resultaten

5.1.1. Conclusies uit het empirisch onderzoek

De gegevens uit deze dataverzamelmethode/analyses moeten zoals eerder gezegd leiden tot het beantwoorden van de volgende hypothesen die Rentsch formuleert voor haar eigen onderzoek:

1. Mensen die betrokken zijn bij dezelfde interactiegroep (in de theorie van Homan ookwel petrischaaltje genoemd), zullen dezelfde betekenis hechten aan organisatiegebeurtenissen (waaronder veranderingen);
2. Mensen die betrokken zijn bij verschillende interactiegroepen, zullen een verschillende betekenis hechten aan organisatiegebeurtenissen.

De verschillen in gemiddelde per factor tussen de beide groepen (1A en 1B) zijn duidelijk zichtbaar.

Alleen van factor 1 kan echter worden geconcludeerd dat er daadwerkelijk sprake is van een significant verschil tussen de beide groepen. P is immers kleiner dan 0.05. Dit wil zeggen dat de kans dat het verschil tussen groep 1A en groep 1B voor factor 1 door toeval is ontstaan zeer klein is. Dit geldt tevens voor de variabelen MMM,LLL,KKK,DDD. Ook zij laten een significant verschil zien tussen de gemiddelden van groep 1A en groep 1B.

Voor factor 2 en 3 en de overige variabelen is er dus, zoals gezegd, wel een verschil zichtbaar tussen groep 1A en groep 1B, echter dit verschil is niet significant. P was immers groter dan 0.05.

Concluderend kan gezegd worden dat de Hypothese H_0 dus niet juist was voor factor 1 en voor de variabelen MMM,LLL,KKK en DDD. Er was immers sprake van een significant verschil in gemiddelde tussen de groepen 1A en 1B. H_0 wordt daarmee verworpen voor factor 1 en de variabelen MMM,LLL,KKK en DDD. H_1 wordt daarmee aanvaard.

Voor factor 1 en de variabelen MMM,LLL,KKK en DDD is het gemiddelde van groep 1A dus niet gelijk aan het gemiddelde van groep 1B.

Deze conclusie is overigens niet generaliseerbaar naar andere vergelijkbare onderzoekscases, gezien de beperkte omvang van de dataset en het geringe aantal respondenten.

5.1.2. Conclusies uit het literatuuronderzoek

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden is er een aantal subvragen geformuleerd. Het beantwoorden van deze vragen is gebeurd met behulp van wetenschappelijk literatuuronderzoek. Samen met de resultaten uit het empirische onderzoek kan vervolgens de hoofdvraag beantwoordt worden.

1. Wat is geplande organisatieverandering?
2. Op welke wijze worden verandertrajecten geëvalueerd op hun effectiviteit?
3. Wat houdt het 'binnenkantperspectief' op veranderen in?
4. Welke methoden zijn er bekend voor de binnenkantmetingen?

De effectiviteit van een organisatieverandering verwijst naar de beoogde uitkomst van de verandering. Om te weten of de beoogde uitkomst is behaald en dus effectief is geweest zul je het veranderproces moeten evalueren. Veel veranderprogramma's worden echter niet systematisch geëvalueerd alhoewel daar talrijke methoden voor beschikbaar zijn en het een wezenlijk onderdeel moet zijn van verandermanagement.

In de klassieke literatuur is de zender van de verandering meestal een manager binnen de organisatie. Hij of zij is leidend tijdens het veranderproces en de ontvanger van de verandering, in de literatuur van Homan ook wel aangeduid als het "slachtoffer", ondergaat de verandering alleen maar en heeft hier geen invloed op. In de klassieke

literatuur zijn er diverse methoden voor evaluatie. Deze hebben echter als nadeel dat de nadruk te veel op de buitenkant van organisatieverandering ligt.

Homan gooit het met zijn wolkenmodel in de meer moderne literatuur over een andere boeg en is een pionier op het onderzoeksgebied dat de binnenkant van veranderingen bestudeert. Veranderingen zijn volgens Homan momenten van betekenisgeving en het uiteindelijke resultaat van een veranderingsproces wordt bepaald door wat er aan de "binnenkant" van een verandering gebeurt.

Om de betekenisgeving in kaart te kunnen brengen is het belangrijk dat hiervoor een goed meetinstrument beschikbaar is. Homan spreekt in zijn oratie *Wolkenridders* (2006) van twee verschillende kisten met gereedschap waaruit hij put voor het doen van onderzoek naar betekenisgeving. De eerste gereedschapskist is gevuld met zogenoemde *cognitive mapping*-technieken, de tweede betreft *narrative research*. Beide methoden hebben echter ook enkele nadelen, waardoor Homan zelf een methode is gaan ontwikkelen, genaamd de *ChangeMirror*. Doel van het onderzoek met de *ChangeMirror* is om een goed zicht te krijgen op de mate waarin een verandertraject 'landt' in de organisatie. Op basis van deze informatie kan het management nadere beslissingen nemen over welke verdere interventies zouden moeten worden toegepast.

Er zijn nog geen specifieke ervaringen met de methode van *ChangeMirror* in 24-uurs acute zorgomgevingen. De methode stelt een aantal uitgangspunten die binnen een acute zorgomgeving niet goed passen. Het onderzoekscenarium veronderstelt bijvoorbeeld dat er computers zijn en dat de medewerkers in grote groepen tegelijk de werkvloer verlaten. Verder is de meetmethode erg kostbaar. Het is zinvol te onderzoeken of er alternatieve methoden beschikbaar zijn, die deze "nadelen" ondervangen. Hiertoe wordt nader gekeken naar de methode van Rentsch.

Alhoewel het onderzoek van Rentsch is gericht op het beantwoorden van andere onderzoeksvragen dan de onderzoeksvragen die doorgaans met behulp van het *ChangeMirror*-onderzoek worden beantwoord, is het toch aan te bevelen deze methode toe te passen. Ten eerste omdat de *ChangeMirror*-aanpak eenvoudigweg niet uitvoerbaar is in een 24-uurs zorgsituatie; ten tweede omdat de theoretische vraagstukken waar het onderzoek van Rentsch over gaat in hoge mate aansluiten bij de theoretische uitgangspunten die aan de *ChangeMirror* ten grondslag liggen.

5.2. Conclusie naar aanleiding van criteria

Hoofdvraag:

Is de onderzoeksmethode van Rentsch een adequaat alternatief voor de *ChangeMirror* bij het meten van betekenisgeving in netwerken tijdens organisatieveranderingen?

Om een goede vergelijking te kunnen maken zijn er eerder enkele criteria opgesteld die nu worden beoordeeld.

1. De praktische problemen van de toepassing van Rentsch worden in een ziekenhuisomgeving en dan met name op een AOA zeker omzeild. Aan de methode zijn geen hoge kosten verbonden en de medewerkers hoeven tevens niet allemaal gelijktijdig uit het zorgproces te worden gehaald. Er zijn enkel de kosten voor de uren van de onderzoeker en die van de medewerkers. Die uren worden grotendeels ook gemaakt wanneer gewerkt wordt met de *ChangeMirror*.
2. Uiteindelijk meet de *ChangeMirror* hetzelfde als de methode van Rentsch, te weten of er verschillend over zaken ten aanzien van een organisatieverandering wordt gedacht tussen verschillende petrischaaltjes. De methode van Rentsch toont in dit geval een duidelijk verschil tussen verschillende "petrischaaltjes" voor factor 1 en de variabelen MMM,LLL,KKK en DDD. Dit is ook wat de *ChangeMirror* beoogt te doen.
3. De methode van Rentsch heb ik zelf als onderzoeker niet als een prettige methode ervaren om toe te passen op een AOA. Dit heeft een drietal redenen:

Lage respons en lange doorlooptijd

Binnen een AOA krijgt het dagelijkse zorgwerk logischerwijs voorrang ten opzichte van een onderzoek. Medewerkers hadden echter meer gestimuleerd kunnen worden door management en ontwerpteam om toch te reageren. Dit gebeurde achteraf gezien onvoldoende. Doordat de respons erg laag was, was uiteindelijk de doorlooptijd van het onderzoek ook lang, omdat de grens voor het inleveren van vragenlijsten steeds verlegd werd om toch nog wat data te krijgen. Bij een lange doorlooptijd kan het voorkomen dat de betekenisgeving gedurende het onderzoek aan verandering onderhevig is.

Lange vragenlijsten

De methode van Rentsch werkt met lange vragenlijsten waarvan de medewerkers vaak het nut ontgaat. Praktisch gezien kostte dit onderzoek veel tijd voor mij als onderzoeker. Dit staat niet in verhouding met de tijd die een onderzoek met de *ChangeMirror* van de onderzoeker vergt.

Te moeilijke analysetechniek MDS

Het werken met de analysetechniek MDS die door Rentsch werd gebruikt was behoorlijk lastig. Er bleek geen begeleider op de OU beschikbaar te zijn die mijn kon helpen bij deze analyses, waardoor er gezocht is naar alternatieven wat uiteindelijk veel tijd kostte.

Concluderend moet ik zeggen dat de methode, in deze specifieke casus, helaas geen goed alternatief is gebleken voor het onderzoeken van netwerken en verschil in betekenisgeving tussen verschillende petrischaaltjes. Dit kwam met name door de zeer lange doorlooptijd. Doordat betekenisgeving continu aan verandering onderhevig is kan een lange doorlooptijd de betekenisgeving beïnvloeden waardoor de onderzoeksresultaten onbruikbaar worden. Mogelijk dat de methode wel eenvoudiger toepasbaar is binnen een kantooromgeving waar iedereen over email beschikt, echter daar kan ook eenvoudiger de methode van *ChangeMirror* worden toegepast. Terugkomend op de praktische relevantie (genoemd in hoofdstuk 1) die het onderzoek zou moeten hebben moet helaas ook geconcludeerd worden dat de relevantie voor de opdrachtgever helaas minder is dan oorspronkelijk verwacht. Door de zeer lage respons waren er geen generaliseerbare conclusies te trekken ten aanzien van de impact van het verandertraject op de medewerker en de sociale netwerken die zijn ontstaan. Ook zijn er geen concrete verbeterpunten uitgekomen voor de afdeling zelf die zouden kunnen worden gebruikt voor het verbeteren van het concept AOA binnen Atrium en binnen andere ziekenhuizen.

5.3. Aanbevelingen

Als ik het empirische onderzoek, met de kennis die ik nu heb van de methode, opnieuw zou moeten uitvoeren, dan zou ik overwegen om sommige dingen anders te doen. Hieronder aanbevelingen voor verbetering in de toekomst en aanbevelingen voor verder onderzoek.

- *Aanbeveling 1:* Ter validatie van de conclusie over of de methode van Rentsch een adequaat alternatief voor het meten van de binnenkant van een organisatie-verandering, wordt aanbevolen om vergelijkbaar vervolgonderzoek te verrichten, maar dan met een groter aantal respondenten. Het aantal respondenten was in dit onderzoek veel te laag om een generaliseerbare conclusie te trekken over of de Methode van Rentsch hetzelfde meet als de methode van *ChangeMirror*
- *Aanbeveling 2:* Ter validatie van de conclusie over of de methode van Rentsch een adequaat alternatief voor het meten van de binnenkant van een organisatie-verandering, wordt aanbevolen om vergelijkbaar vervolgonderzoek te verrichten, maar dan met een kortere doorlooptijd. De doorlooptijd was in dit onderzoek veel te lang om een generaliseerbare conclusie te trekken over of de Methode van Rentsch hetzelfde meet als de methode van *ChangeMirror*
- *Aanbeveling 3:* Ter validatie van de conclusie over of de methode van Rentsch een adequaat alternatief voor het meten van de binnenkant van een organisatie-verandering, wordt daarnaast aanbevolen om een vergelijkbaar vervolgonderzoek te verrichten, waarbij de analyse van de data vervolgens daadwerkelijk volgens de methode van Rentsch wordt uitgevoerd. Te weten met behulp van MDS analyse. Hiertoe dient een begeleider beschikbaar te zijn die kennis heeft van het werken met MDS analyses
- *Aanbeveling 4:* Ter validatie van de conclusie over of de methode van Rentsch een adequaat alternatief voor het meten van de binnenkant van een organisatie-verandering, wordt daarnaast aanbevolen om een vergelijkbaar vervolgonderzoek te verrichten binnen andere (niet acute) zorgafdelingen of andere sectoren buiten de zorg. De huidige methode is enkel toegepast binnen een acute zorgomgeving. Er kunnen dus geen conclusies worden getrokken ten aanzien van de functionaliteit van de Methode van Rentsch, ten opzichte van de methode van de *ChangeMirror* binnen andere (niet acute) zorgafdelingen of sectoren buiten de zorg.
- *Aanbeveling 5:* Om de binnenkant van een organisatieverandering binnen een acute zorgafdeling goed weer te kunnen geven is het van groot belang om een hoge respons te hebben en een zo kort mogelijke doorlooptijd van het onderzoek (omdat betekenisgeving continu aan verandering onderhevig is) . Dit is enkel mogelijk met een meer dan hoge betrokkenheid van management en ontwerpteam. Indien deze betrokkenheid er niet is, zal het aantal respondenten zeer laag zijn en de doorlooptijd lang, gezien de aard van het werk op de afdeling en de prioriteit die een dergelijk onderzoek zal krijgen.

- *Aanbeveling 6:* Verder adviseer ik de methode van Rentsch als meetinstrument te vereenvoudigen. In de huidige methode worden vragen gesteld met een lijst van 9 bijvoeglijke naamwoorden als resultaat. Deze vragen kunnen bij een volgend onderzoek worden weggelaten aangezien ze geen relevante gegevens opleveren die kunnen worden gebruikt bij analyse met de methode van Diederik. Daarnaast adviseer ik tevens het aantal van 15 meest genoemde stellingen drastisch te verminderen naar 5-7. Het aantal vragen zou daarmee met de helft verminderd kunnen worden, wat de vragenlijsten veel korter maakt en het aantal respondenten dat de vragenlijst invult aanzienlijk zal vermeerderen.

Opgemerkt dient te worden dat de aanbevelingen tot vereenvoudiging van de Methode van Rentsch zijn gebaseerd op eigen ervaringen opgedaan tijdens het uitvoeren van dit onderzoek. Mogelijk kunnen deze vereenvoudigingen van invloed zijn op de betrouwbaarheid en validiteit van het meetmodel. Of dit daadwerkelijk zo is zal nader onderzocht moeten worden.

LITERATUURLIJST

- Ackerman, L.S. (1986): 'Development, transition or transformation: the question of change in organizations'. *OD Practitioner*, Vol. 4, pp. 1-8.
- AHA, American Hospital Association(1989): The Center for Nursing's Restructuring the Workload. *Methods and Models to Address the Nursing Shortage*, Chicago.
- Apker, J. (2003): 'Sensemaking of change in the managed care era: a case of hospital-based nurses'. *Journal of organizational change management*, Vol 17, No. 2, pp.211-227.
- Ardon, A.J. en Wassink, N. (2005): Als veranderingen niet meer maakbaar zijn, wederzijds leren bij stagnerende verandering: een handelingsperspectief. *Managemen & Organisatie*, Vol. 3-4.
- Armenakis, A.A., Harris, S.G. en Mossholder, K.W. (1993): Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, Vol. 46, pp. 681-704.
- Baarda, D.B. en Goede, M.P.M. (1997): *Basisboek Methoden en Technieken: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwantitatief onderzoek*. Wolters-Noordhoff.
- Bartunek, J.M. (2006): On the Receiving End, Sensemaking, Emotion, and Assessments of an Organizational Change Initiated by Others. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 42, No. 2, pp.182-206.
- Baulcomb, J.S. (2003): Management of change through force field analysis. *Journal of nursing management*, Vol. 11, issue 4, pp. 275-280.
- Beer, M., Eisenstat, R.A. en Spector, B. (1990): Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*, Vol. Nov/Dec, pp. 158-166.
- Bennis, W.G., Benne, K.D. en Chin, R. (1985): *The planning of change*. New York, Holt, Rinehart, and Winston.
- Bergh – Braam, A.H.M. van den (1984): *Hoofdverpleegkundigen over leven in het ziekenhuis*. Proefschrift, Leiden.
- Boekholdt, M.G.(1981): *Invoeren van groepsverpleging*. Proefschrift.
- Boonstra, J.J.(2000): *Lopen over water*. Vossiuspers, Amsterdam.
- Bowditch, J. L. en Buono, A. F. (2001): *A primer on organizational behavior* (5th ed.). New York, John Wiley.
- Bradshaw, Peter L. (1995): The recent health reforms in the United Kingdom: some tentative observations on their impact on nurses and nursing in hospitals. *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 5, pp. 975-979.
- Bruning, L. (1993): Managing change in a changing environment. *Today's OR Nurse*, pp-9-11.
- Buchanan, D., Fitzgerald,L., Ketley,D., Gollop,R.,Jones,J.L., Saint Lamont, S., Neath, A. en Whitby, E. (2005): No going back: A review of the literature on sustaining organizational change. *International Journal of Management Reviews*, Vol.7, Issue 3, pp. 189-205.
- Bunt, P.A.E. van de (1978): *De organisatie-adviseur, Begeleider of expert? Een vergelijkend onderzoek naar de effecten van twee organisatie-advies-methoden*. Alphen ald Rijn, Samson.
- Burnes, B. (2004): 'Kurt Lewin and the planned approach to change: a re- appraisal'. *Journal of management studies*, Vol. 41, Issue 6, pp. 977-1002.
- Burns, A.C. en Bush, R.F. (2006): *Principes van marktonderzoek, toepassingen met SPSS*. Pearson education Benelux, Amsterdam.
- Burns, T. en Stalker, G.M. (1961): *The management of innovation*. London, Tavistock.
- Caluwé, L. de en Vermaak, H. (2004): *Leren veranderen: Een handboek voor de veranderkundige*. Deventer, Kluwer, 2002.

- Carney, M. (2000): The development of a model to manage change: reflection on a critical incident in a focus group setting. An innovative approach. *Journal of Nursing Management*, Vol. 8, pp.265- 272.
- Chin, R. en Benne, K.D. (1970): General Strategies for Affecting Changes in Social Systems, pp. 32–59. In: Bennis et al. (Eds.), *The Planning of Change*. Bristol: Holt, Rinehart & Winston.
- Coffman, J., Blick, N. en Wong, S. (1998): 'The nursing workforce and nursing education: an overview of trends'. In: O'Neill, E. en Coffman, J., *Strategies for the Future of Nursing: Changing Roles, responsibilities, and employment patterns of registered nurses*, WB Saunders, Philadelphia, pp.8-63.
- Cozijnsen, A.J. en Vrakking, W.J. (1995): "Ontwerp en invoering: Strategieën voor organisatieverandering", *Veranderkunde in ontwikkeling*, Alphen ald Rijn, Samsom.
- Cozijnsen, A.J. (2004): *Anders Veranderen, sturen op slaagfactoren bij complexe veranderprojecten*. Pearson Education Benelux, Amsterdam.
- Cutcliffe J.R.(1997): Introducing change in nursing: the case of research. *Journal of nursing management*, Vol. 5., pp. 241-247.
- Dijck, J.J.J. van (1974): *Organisatie in verandering, sociologische modellen van veranderingsprocessen in organisaties*. Universitaire pers, Rotterdam.
- Dixon,N. (1997): ' *The hallways of learning*', *Organizational Dynamics*, pp.23-34
- Dumpelmann , K. (2009): De invloed van de fit tussen organisatieklimaat en organisatiestrategie op strategisch gedrag van medewerkers. Bachelorthesis, Universiteit Twente.
- Dowdle, J.R. (2004): Acute medicine: past, present and future. *Emergency Medicine Journal*, Vol.21, pp. 652-653.
- Egberts, M. en Stroes, H.J. (1998): *Verandering in praktijk: het implementeren in het eigen organisatieonderdeel*, Kluwer, Deventer.
- Eisenhardt, K. (1989): Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, Vol. 14 No. 4, pp. 532-51.
- Etzioni, A. (1961): *A comparative analysis of complex organizations on Power, Involvement and their correlates*. New York, The Free Press/Collier MacMillan.
- Forehand, G.A. en Gilmer, B. (1964): Environmental variation in studies of organizational behaviour. *Psychological bulletin*, Vol. 62, pp: 361-382.
- Greiner, A. (1995): *Cost and Quality Matters: Workplace Innovations in the Health Care Industry*. Washington, D.C.: Economic Policy institute.
- Harten, F. van (1974): *Organisatie en leidinggeven in de maatschappelijke dienstverlening*. Alphen ald Rijn, Samson.
- Hasenfeld,Y. (1993): *Human service organizations*. Englewood Cliffs.
- Herscovitch, L. en Meyer, J.P. (2002): Commitement to organizational change: Extension of a three-component model, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, p. 474-487.
- Homan, T. (2005): *Organisatiedynamica, theorie en praktijk van organisatieverandering*. Den Haag, Sdu uitgevers BV.
- Homan, T. (2006): *Wolkenridders, Over de binnenkant van organisatieverandering*, Oratie, Open Universiteit.
- Howitt, D en Cramer,D (2007): *Statistiek in de sociale wetenschappen*, Pearson Education Benelux, Amsterdam.
- Isabella, L. A. (1990): Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33(Vol. 1), pp: 7-41.

- James, L. R., en Jones, A. P. (1974): Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, Vol.81, pp. 1096-1112.
- James, L. R., en Jones, A. P. (1979): Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 23pp., 201-250.
- Kanter, R.M., Stein, B.A. and Jick, T.D (1992): *The challenge of organizational change*. New York: Free Press.
- Katz, D en Kahn, R.L. (1978): *The social psychology of organizations*. New York, Wiley & Sons, tweede herziende editie.
- Kearney, R. C. en Hays, S. W. (1998): Reinventing government, the new public management and civil service systems in international perspective: The danger of throwing the baby out with the bathwater. *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 18, pp: 38-54.
- Koster, E. en Bouman, W. (1999): The balanced change card: A framework for designing and assessing organizational change processes. *PrimaVera Working paper*, Vol. 98, pp:19.
- Kotter, J.P.(1995): Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, March-April.
- Kotter J.P. en Schlesinger L.A. (1979): Choosing strategies for change, *Harvard Business Review*, Vol. 57, pp:106-114.
- Lammers, C.J. (1971): Het ziekenhuis als kastenmaatschappij. In: Cassee, E.TH. en Lammers, C.J.(red.): *Mensen in het ziekenhuis. Nieuwe vormen van leidinggeven en communicatie*. Groningen, Wolters-Noordhoff.
- Lathrop, J. (1993): *Restructuring Health Care: the Patient Focused Paradigm*, Jossey-Bass: San Francisco.
- Leman, P. (2007): Emergency care in the first 48 hours, *BMJ*, Vol. 334, pp: 218-219.
- Lewin, K. (1951): *Field theory in social science*, Harper, New York.
- Lippit, R., Watson, J. en Westley, B. (1958): *The dynamics of planned change*, Harcourt, Brace and World, New York.
- Manion, J. (1994): Managing change: the leadership challenge of the 1990's. *Seminars for nurse managers*, Vol.2, pp: 203-208.
- Martin, V. (2003): *Leading change in health and social care*, Routledge London.
- McPhail, G. (1997): Management of change: an essential skill for nursing in the 1990s. *Journal of nursing management*, Vol 5, pp:199-205.
- Metselaar, E.E. Cozijnsen, A.J. (2002): *Van weerstand naar veranderingsbereidheid. Over willen, moeten en kunnen veranderen*. Heemstede: Holland Business Publications.
- Meurs, P. (1982): *Zeggenschap in het ziekenhuis*. Proefschrift, Leiden.
- Mintzberg, H. (1979): *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Moss Kanter, R.(1991): Transcending Business Boundaries: 12,000 World Managers View Change. *Harvard Business Review*, Vol. May-June.
- Muller P.A. (1992): Change, conflict and coping. *Journal of Post Anesthesia Nursing*, Vol.7, pp: 54-55.
- Noblet, A., Rodwell, J. en McWilliams, J. (2006): Organizational change in the public sector: Augmenting the demand control model to predict employee outcomes under New Public Management. *Work & Stress*, Vol 20, Issue 4, pp:335-352
- Norrish, B.R. en Rundall, T.G. (2001): Hospital restructuring and the work of registered Nurses, *The Milbank Quarterly*, Vol. 79, No. 1, pp: 55-57.

- Osborne, D. E. en Gaebler, T. (1992): *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ott, J.S. (1989): *The organizational culture perspective*. Brooks Grove CA, Brooks/Cole.
- Otto, M. & Leeuw de, A.C.J. (1994): *Kijken denken doen, Organisatieverandering: manoeuvreren met weerbaarheid*. Van Gorcum, Assen.
- Otto, M.M. en Poucke van, A.B.M. (1992): Bestuur, directie en medische staf, samenwerking in balans. *Ziekenhuis Management Magazine*. Vol 7, pp. 8.
- Palmer, I., Dunford, R. en Akin, G. (2006): *Managing Organizational Change – A Multiple Perspectives Approach*. McGraw-Hill, Boston.
- Peltokorpi, A., Alho, A., Kujala, J., Aitamurto, J. en Parvinen, P. (2008): Stakeholder approach for evaluating organizational change projects, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 21, No. 5.
- Pettigrew, A (1997): Slagen en falen bij transformatie van ondernemingen, *Nijenrode Management Review*, Vol. 3, Maart/april, pp:49-60.
- Pol van de, F (2005): Gereguleerde marktwerking in de GGZ, *Maandblad geestelijke volksgezondheid*, Vol.60, No.11, pp: 1095-1107.
- Quinn, R. & Cameron, K. (1999): *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Academic Service.
- Quinn, R.E. en Rohrbaugh, J. (1983): A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis, *Management Science*, Vol 29, issue 3, pp: 363-377.
- Rapport commissie Dekker (1987): *Bereidheid tot veranderen*.
- Redstone J. en Wilson J. (1993): Managing change. *British Journal of Theatre Nursing*, pp: 10-11.
- Rentsch, J.R. (1990): Climate and Culture: Interaction and Qualitative Differences in Organizational Meanings. *Journal of applied psychology*, Vol.75, No.6, pp:668-681.
- Rollnick, S., Heather, N., Gold, R. en Hall, W. (1992): Development of a short 'Readiness to Change' Questionnaire for use in brief, opportunistic interventions among excessive drinkers. *British Journal of Addiction*, Vol. 87, pp.743-754.
- Rondeau, K.V. en Wagar, T.H. (2003): Downsizing and Organizational Restructuring: What Is the Impact on Hospital Performance? *International journal of public administration*, Vol. 26, No. 14, pp. 1647-1668.
- Rorink, F.J. en Kleijn, H.G. (2005): Verandermanagement een plan van aanpak voor integrale organisatieverandering en innovatie *modellen en technieken*.
- Rossem van, R. (2007): *Multivariate analyse voor de sociale wetenschappen: wat vooraf komt*. Gent: Academia Press.
- Saxton, J. en Leaman, T. (1998): *Managed Care Succes: reducing risk while increasing patient satisfaction*, Aspen, Gaithersburg MD.
- Schein, E. H. (1985): *Organizational culture and leadership, a dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Scheepens, H. (2008): *Effectieve verandermanagers bij de Koninklijke Marine: Een onderzoek naar de competenties van effectieve verandermanagers op het middenniveau*, Open Universiteit.
- Schneider, B. en Bartlett, C.J. (1968): Individual differences and organizational climate: The research plan and questionnaire development. *Personnel psychology*. Vol.21, pp: 323-333
- Senior, B. (2002): *Organizational Change*, 2nd edition London: Prentice Hall.
- Smeets, M. (2008): Alle spoedjes verzamelen, *Medisch Contact*, Vol. 7, pp: 272-275.

Smith, M.E. (2002): Success rates for different types of organizational change, *Performance Improvement*, Vol. 41, Iss. 1., pp: 26 – 33.

Sultz, H.A. en Young, K.M. (2001): *Health Care USA: Understanding its organization and delivery*, 3rd ed., Aspen, Gaithersburg, MD.

Taguiry, en Litwin, G.H.(1968): *Organizational culture: A key to financial performance*. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*. San Francisco : Jossey-Bass.

Tichy, N.M. (1983): *Monitoring and Evaluating Strategic Change, Managing Strategic Change: Technical, Political and Cultural Dynamics*, John Wiley and Sons Inc.

Todnem, R.(2005): Organisational Change Management: A Critical Review, *Journal of Change Management*, Vol. 5, No. 4, pp: 369–380.

Ven van de, A. H en Poole M. S. (1995): Explaining Development and Change in Organizations, *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, pp. 510-540.

Vries, de, T. (2008): Een meetinstrument voor veranderingsbereidheid, www.innovatiecapaciteit.nl

Walston, S.L., Burns, L.R., en Kimberly, J.R. (2000): Does reengineering really work? An examination of the context and outcomes of hospital reengineering initiatives, *Health Service Research*, Vol. 34, Iss. 6, pp: 1363-1388.

Walston, S.L. en Chadwick, C. (2003): Perceptions and Misperceptions of Major Organizational Changes in Hospitals: Do Change Efforts Fail Because of Inconsistent Organizational Perceptions of Restructuring and Reengineering? *International journal of public administration*, Vol. 26, No. 14, pp: 1581–1605.

Weiner, B.J., Amick, H. en Lee, S-Y.(2008): Conceptualization and Measurement of Organizational Readiness for Change A review of the literature in health services research and other fields, *Medical care research and review*, Vol.65, pp.379-436.

Werff van der, E. & Heimeriks, N.(ms): *Handleiding sociale netwerkanalyse*, RuG

Woensel van, P. (2008): Organisatieveranderingen volgens Kotter. *Management en organisatie*. Vol. 5, september/oktober.

Yin, R. K., en Campbell, D. T. (2002): *Case study research: Design and Methods* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.

Zonneveld , T. van (1993): *Zorg voor verandering: Een studie van veranderingsprocessen in het algemene ziekenhuis ter verhoging van de kwaliteit van zorg*. Utrecht, Universiteit Utrecht.

Zwaan, A. H. van der (2003): *Organisatie-onderzoek: leerboek voor de praktijk: het ontwerp van onderzoek in organisaties*. Koninklijke Van Gorcum: Assen.

Bijlage 1 :

Klassieke theorieën over veranderen

Over het goed managen van veranderingen zijn tal van theorieën bekend. Homan (2006) geeft aan dat de theorievorming over veranderingsmanagement uiteen loopt van de overtuiging enerzijds dat de wereld controleerbaar is, tot de overtuiging anderzijds dat de wereld een subjectieve ervaring is van mensen, waarin betekenisgeving in sociale processen centraal staat. Deze verschillende opvattingen en benaderingen zijn ook uiteen te zetten op een tijdsas. Dan wordt duidelijk hoe de resultaten en ervaringen met betrekking tot verandering door de jaren heen van invloed zijn geweest op de ontwikkeling van nieuwe overtuigingen en aanpakken, van positivisme tot sociaal constructivisme van Lewin, via Bennis, Benne en Chin de grondleggers van de *planned change*, Argyris en Schon de grondleggers van de ideeën over de lerende organisatie naar de Caluwé en Vermaak met hun kleurendenken.

Geschiedenis van de veranderingkunde

In de afgelopen 60 jaar zijn de veranderdoelen die nagestreefd worden in de veranderingkunde behoorlijk veranderd. Waar de nadruk tussen 1950 en 1974 vooral lag op individueel- en groepsgedrag, na deze periode begonnen ook structuur-, cultuur-, management- technologie en werkproces veranderingen naar voren te komen als veranderingsdoel (Cozijnsen en Vrakking, 1995).

Kurt Lewin (1951) is een van de eerste binnen de stroming van geplande verandering die een fundamenteel model heeft ontwikkeld. Hij benoemt een drietal fases voor verandering, te weten *unfreezing- changing- freezing*. *Unfreezing* gebeurt wanneer een persoon of groep zich realiseert dat verandering nodig is, *movement* gebeurt wanneer krachten die de verandering beïnvloeden zijn geïdentificeerd en veranderd en *refreezing* stabiliseert een nieuw evenwicht (McPhail, 1997). Deze fasering suggereert dat het veranderingsproces een planbaar proces is dat na de fase van *freezing* wordt afgerond. Vroeger was het idee dat de organisatie na deze fase voorlopig weer vooruit kon. In de huidige tijd waar externe omstandigheden om de haverklap veranderen is dit in steeds mindere mate het geval. Als gevolg van een snel veranderende externe omgeving waarop organisaties adequaat moeten inspelen, is een eenvoudig stappenplan vaak niet voldoende. Er kan wel sprake zijn van fasering van veranderingsprocessen voor specifieke onderdelen, maar niet voor de organisatie in geheel. Lewin's werk is gebaseerd op onderzoek met kleinere groepen, wat wellicht niet rechtstreeks te vertalen is naar een organisatieniveau van analyse. Waar bij Lewin vooral de *"change agent"* in eerste instantie bereidheid tot samenwerking met de cliënt moest bewerkstelligen moest in de visie van Lippitt, Watson en Westly (1958) het meeste gedaan worden door de cliënten zelf.

In de jaren 70 zijn in de traditie van *planned change* diverse veranderstrategieën en interventiemethoden ontwikkeld om het veranderproces te beïnvloeden. Gedragsbeïnvloeding stond centraal. Chin en Benne (1970) hebben de belangrijkste veranderstrategieën geïntroduceerd. Tot halverwege de jaren 70 werd er nauwelijks een duidelijke koppeling gemaakt tussen de organisatiekunde en de veranderingkunde. Van Dijk (1974) bracht daar verandering in. Zijn organisatiekundige optiek richt zich vooral op het manipuleren van systeem- en structuurcondities en het begeleiden van menselijk-sociale aanpassingsprocessen. Van Dijk verbindt organisatiekunde met veranderingkunde, door systeemtheoretische principes aan te vullen met actie-theoretische principes. In de periode na 1986 komen we voor het eerst wat meer uitgewerkte veranderingsstrategieën tegen. Een van de belangrijkste strategieën is die omschreven door Boonstra (jaartal) de ontwerp- en ontwikkelbenadering. Deze benadering zal hieronder kort worden toegelicht.

Ontwerp- en ontwikkelbenadering

Veranderingen worden in de ontwerpbenadering gezien als een verstoring van de stabiele situatie waarin een organisatie zich bevindt. Homan (wolkenridders, 2006) omschrijft de ontwerpgerichte benadering als de planmatige manier van veranderen waarbij het gaat om het implementeren van een vooraf bepaalde serie inhoudelijke veranderingen. Voor het succesvol zijn van de ontwerpbenadering moet de organisatie zich bewust zijn van de noodzaak tot veranderen, moeten de visie en doelstellingen aansluiten bij de beleving van het personeel en moet de verandering met sterk en visionair leiderschap worden geleid.

Voordelen van deze benadering zijn het kunnen stellen van diagnoses, formuleren van doelen en maken van plannen waar de organisatie zelf niet op zou zijn gekomen zonder specialistische, vaak extern ingehuurde deskundigen. Daarnaast biedt deze benadering zekerheid voor het management van de organisatie en kan de verandering in een relatief korte periode doorgevoerd worden.

Nadelen van de ontwerpbenadering zijn de mogelijkheid tot het optreden van grote problemen bij de uitvoering van de veranderplannen, omdat medewerkers daaraan niet willen en/of kunnen meewerken.

De ontwikkelbenadering ziet organisaties niet als bron van tekortkomingen maar juist als resultaat van kennis, inzicht en ervaring waarvan tijdens het veranderproces zoveel mogelijk gebruik moet worden gemaakt. Het accent van deze benadering ligt op het 'leren te leren', er wordt slechts een globale planning van het traject gegeven waarbij nadrukkelijk aandacht wordt geschonken aan sociale, politieke en affectieve processen. De ontwikkelbenadering gaat meer in op de dynamische aspecten van de organisatie en geeft aan hoe veranderingsprocessen op systematische wijze kunnen worden vormgegeven (Ackermann, 1986). Homan (wolkenridders, 2006) geeft aan dat de ontwikkelgerichte benadering veel opener is dan de ontwerpbenadering. De verantwoordelijkheid om te veranderen wordt zoveel mogelijk door de organisatie, bij de medewerkers zelf gelegd. De ontwerpbenadering beschouwt organisatieverandering als een eenmalig lineair proces met een beginpunt en een eindpunt. Voor het succesvol zijn van deze benadering is het van belang dat het management van de organisatie bereid is verantwoordelijkheid te delegeren, de houding en vaardigheden bezit om het veranderingsproces te coachen en de organisatie al over voldoende verandervermogen beschikt wanneer dat noodzakelijk is.

Voordelen van de benadering zijn dat men met opleiding, training en coaching het verandervermogen vergroot. Daarbij komt dat door het gegroeide zelfvertrouwen de onzekerheid en de angst voor de verandering vermindert. Daarnaast ontstaat er een gevoel van solidariteit omdat iedereen bezig is met de verandering. In dit geval kunnen mensen van elkaar leren en ondersteunen ze elkaar ook. Tot slot is het zo dat door mensen invloed te geven op richting en aanpak van de verandering ontstaat de energie en het enthousiasme die nodig zijn om de extra inspanningen, die veranderingen met zich meebrengen, te leveren.

Nadelen van deze aanpak zijn dat het management van de organisatie alleen de voorwaarden tot veranderen schept. Hierdoor ontstaat onzekerheid voor het management over de richting en gevolgen van het veranderingsproces. Daarnaast is het zo dat zowel de kwaliteit als de omvang en de blijvendheid van de verandering afhankelijk zijn van de kwaliteiten en het verandervermogen van de mensen in de organisatie. Een derde nadeel van de benadering is dat er tijd en rust voor nodig is. Organisaties die al enige tijd in problemen verkeren, hebben vaak behoefte aan snelle oplossingen.

Een belangrijke overeenkomst tussen de beide benaderingen is dat ze beide de organisatieverandering beschouwen als een gebeurtenis die eenmalig voorkomt. Daarnaast wordt een organisatieverandering ook beschouwd als een verstoring van de orde en rust die er tot op dat moment heerste. Beide benaderingen zien de organisatie/ het management de initiatiefnemer van een verandering. Wanneer de organisatieverandering start zal de organisatie vanuit een stabiele startsituatie uiteindelijk weer in een nieuwe stabiele fase terechtkomen. Het gaat er dus om de organisatie weer in evenwicht te brengen. In de praktijk zie je geregeld dat er sprake is van een combinatie van beide benaderingen.

Caluwé en Vermaak- Het kleurendenken

De Caluwé en Vermaak (2004) gebruiken kleuren om veranderparadigma's te omschrijven. Kleuren hebben vaak een bepaalde betekenis of roepen een bepaalde emotie op. Bij rood denk je al snel aan het beïnvloeden, verleiden en verlokken van mensen. Rood is ook de kleur van bloed, angst en zaken die verboden zijn. Geel is de kleur van zonnig en macht. Blauw is een koele kalme kleur die staat voor intuïtie. Groen staat voor groeien, als in de natuur. Wit ten slotte omvat alle kleuren en laat de invulling over aan mensen zelf: alles is nog open. Met hun kleurendenken hebben Caluwé en Vermaak een nieuwe gemeenschappelijke taal geschreven ten aanzien van veranderen, waarin allerlei literatuur ten aanzien van gepland veranderen is gekoppeld in een duidelijk overzicht van kleuren.

Geeldrukdenken

Geeldrukdenken staat synoniem voor machtsdenken. Veranderen wordt gestuurd vanuit de macht die iemand heeft om de gewenste verandering aan de organisatie op te leggen. Veranderen betekent instabiliteit voor de organisatie. Het is voor de initiator zaak de absolute macht te vergaren om de verandering op te leggen, zodat de stabiliteit weer kan keren. Het geforceerde karakter maakt weerstand tegen verandering groot. Het 'richten' van de neuzen is in deze theorie dus al een prestatie op zich omdat er verondersteld wordt dat mensen zich vooral laten leiden door belangen, macht en persoonlijk gewin. Een gele veranderaar houdt zich dan ook bezig met het creëren van draagvlak, het bij elkaar brengen van belangen en het oplossen van conflicten.

Blauwdrukdenken

Blauwdrukdenken staat synoniem voor ingenieursdenken. Blauwdrukdenkers geloven in de maakbaarheid van organisaties. Resultaten zijn vooral zichtbaar in de harde aspecten van een organisatie. Er wordt gestreefd naar de beste oplossing. De uitkomst wordt van tevoren gedefinieerd en het proces staat in het teken van het bereiken van die uitkomst. Bijsturen wordt gedaan om de oorspronkelijk geformuleerde einddoelen te behalen. Het management heeft de

mogelijkheid veranderingen af te dwingen (top down) en het beheersen van de verandering wordt goed mogelijk geacht. Mensen voelen zich vaak niet betrokken bij het resultaat en de haast en het ongeduld kunnen een proces frustreren.

Rooddrukdenken

Rooddrukdenken staat synoniem voor de zachte kanten van de organisatie. Onder 'zachte aspecten' vallen bijvoorbeeld managementstijl, personeelssamenstelling en competenties. Je moet het beste uit mensen halen, prikkelen en talenten laten ontwikkelen. Hierbij spelen HRM-instrumenten een grote rol: belonen, straffen, assessments, werven, promotie, outplacement, etc.

Mensen komen in beweging als ze er iets voor terugkrijgen. Het resultaat van een rood verandertraject kan niet worden gegarandeerd, maar wel gestuurd. Doelen worden gesteld, maar kunnen ook worden bijgesteld. Het gevaar is dat rooddrukdenkers verzanden in zachte oplossingen. Er is weinig aandacht voor macht in de organisatie en het proces kan stranden in 'alleen maar aangenaam'.

Groendrukdenken

Veranderen staat synoniem voor leren, het afleren van oude gebruiken en het aanleren van nieuwe. Het succes van een lerende verandering is per definitie gebonden aan wat mensen kunnen. Veranderingen afdwingen is moeilijk, omdat de motivatie van mensen essentieel is voor het bewerkstelligen van lerend gedrag. De veranderaar leert in groene processen zelf ook mee. Groene verandertrajecten duren ook relatief lang omdat er gedrag aan- en afgeleerd moet worden. Een overmaat aan reflectie kan lerend gedrag echter ook belemmeren. Mensen willen ook vaak niet leren, door bijvoorbeeld conflicten die spelen of machtsverhoudingen.

Witdrukdenkers

Witdrukdenken staat synoniem voor chaosdenken. Zij zien de wereld als een soort geordende chaos met onderliggende patronen en een hoge mate van zelforganisatie. Als je obstakels wegneemt, stroomt een verandering de goede kant op. Verandering kun je faciliteren, maar niet beheersen. De veranderaar moet dingen losmaken na een grondige analyse. Zelfsturing is niet altijd even gemakkelijk als wel gewenst als oplossing. Je moet medewerkers er niet mee opzadelen. Het grootste risico is echter denken dat je de chaos begrijpt, maar de onderliggende patronen juist verkeerd inschat. Hierdoor kunnen de verkeerde interventies gekozen worden.

Het veranderproces in fases

Analytisch is het altijd gemakkelijk om onderscheid te maken in fases. De veranderkundige auteurs gebruiken veel verschillende soorten indelingen naar fases. Uiteindelijk zeggen ze allen min of meer hetzelfde. Je begint met het kijken naar wat er aan de hand is, je besluit wat je wilt veranderen, hoe je het wilt veranderen en je gaat aan de slag en kijkt aan het eind of het gelukt is. Een veranderproces is dus theoretisch gesproken in een aantal fases in te delen, die elkaar ideaaltypisch opvolgen.

Volgens de Caluwé en Vermaak (2004) zijn dit de diagnose, het kiezen van een veranderstrategie, het opstellen van een interventieplan en het plegen van de interventies. Cozijnsen (2004) onderscheidt de startfase, de ontwerpfase en de implementatiefase. Ook Egberts (1998) denkt in stappen. Hij begint met de probleemstelling, gevolgd door de ontwikkeling van een visie. Dan volgen de bepaling van de gewenste situatie, het beschrijven van de huidige situatie, het ontwerpen van de veranderstrategie, het plannen van de verandering, het invoeren van de verandering en het bestendigen van de verandering. Ondanks het toenemende besef dat veranderprocessen complex zijn en dat sturing aan grenzen gebonden is, blijft vrijwel iedere auteur in stappen of fases denken.

Bijlage 2 : Klassieke theorieën over organisatieklimaat en cultuur

Aan de basis van het organisatieklimaat ligt volgens Dumpelmann (2009) de overtuiging dat het gedrag van de leden van een organisatie deels door persoonlijke eigenschappen van de leden en deels door eigenschappen van de omgeving, de organisatiecultuur, verklaard en beïnvloed kan worden.

Zij geeft daarnaast aan dat volgens de bekende organisatieklimaatonderzoekers organisatieklimaat en cultuur vaak in wisselwerking met elkaar worden gebruikt, omdat beide concepten de ervaringen die de werknemers met de organisatie hebben, weergeven. Andere auteurs zoals Taguiri en Litwin (1968) zijn daarentegen van mening dat er een groot verschil bestaat tussen de cultuur en het organisatieklimaat van een organisatie. Volgens hen zijn organisatieculturen meestal stabiel.

'Organisatiecultuur' is een relatief nieuw begrip. In de afgelopen twintig jaar heeft het zich echter een vaste plaats verworven in de literatuur over management, organisatieadviesing en organisatiekunde. Daarbij is echter het geheel van kennis op dit gebied nog niet goed omliggend; van standaardleerboeken op het gebied van organisatiecultuur is bijvoorbeeld nog geen sprake. Begrippen worden door verschillende auteurs verschillend gebruikt en theorieën zijn geworteld in verschillende wetenschappelijke tradities en paradigma's. Zelfs over het centrale begrip 'organisatiecultuur' is geen algemene consensus.

In de literatuur over organisatiecultuur zijn er diverse stromingen te onderkennen. Aan de ene kant de positivistische stroming, waarbij er van uit wordt gegaan dat je cultuur heel precies kunt meten en heel precies kunt uitdrukken, bijvoorbeeld in eenvoudige assenstelsels met twee dimensies zoals bijvoorbeeld Quinn (1999). Aanhangers van deze positivistische stroming veronderstellen dat cultuur één ding is en dat je dat ding kan meten en daar ook eenduidige labels aan kan hangen. Bij andere scholen wordt juist beweerd dat, dat ten enenmale niet kan. Dat er dus niet zoiets is als "De Organisatiecultuur", maar dat het in feite gaat over de betekenisgevingen die er in organisaties leven, waarbij er altijd vele verschillende betekenisgevingen (en dus 'culturen') zijn. Ook de theoretische uitgangspunten van Homan lijken vooral onder te brengen te zijn bij deze laatste school. Het gevaar om tot uitspraken over "de Cultuur" te komen is dat je daarmee juist een grote verscheidenheid aan subculturen (petrischaaltjes, betekeniswolken) wegdrukt en reduceert tot één kreet, één label. Daarmee versluiert het cultuurbegrip meer dan dat het meet en in kaart brengt. Ook het onderzoek van Rentsch probeert natuurlijk precies dit aan te tonen: dat er net zoveel 'culturen' zijn als dat er klonten en lokale betekenisgevingen zijn in het informele netwerk.

Bijlage 3 : Instructie vragenlijst 2

Instructie onderzoek Open Universiteit, Inge Willems

In maart zijn enkele medewerkers van de AOA geïnterviewd. Deze interviews hadden tot doel te ontdekken "wat er leeft" op de afdeling. Met andere woorden wat zijn de onderwerpen die jullie geregeld bespreken samen en die jullie bezighouden. Deze interviews hebben geleid tot een top 15 van meest besproken onderwerpen (beweringen) op jullie afdeling en een top 9 van termen die het meest werden gebruikt om deze onderwerpen te omschrijven. Hieronder een opsomming.

| | Top 15 belangrijkste beweringen op de afdeling AOA: |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A | Wensen ten aanzien van dienstlijsten en onderling ruilen van diensten |
| B | Er gebeurt op de AOA veel door elkaar (veel mensen op de gang, alarm, geluiden, patiëntenverkeer, groot verloop van patiënten) |
| C | Op de AOA kun je niet altijd de kwaliteit bieden die je graag zou willen (je moet reëel zijn in wat kan en niet en kunt het werk niet perfectioneren) |
| D | Goederenlogistiek loopt slecht (daardoor grijp ik vaak mis en heb ik het gevoel dat ik in het veld werk) |
| E | Het imago van de afdeling AOA is slecht (bij andere afdelingen maar ook bij patiënten en bezoekers, dit hoor ik bijvoorbeeld wel eens op verjaardagen) |
| F | Andere (zorg)afdelingen hebben een onrealistische voorstelling van de AOA (ze denken dat hier niet hard gewerkt wordt onder andere omdat patiënten niet altijd goed verzorgd zijn) |
| G | Incidenten op de afdeling die emoties oproepen (zoals reanimatie en situaties van agressie) |
| H | Het management is laagdrempelig en heeft een informele manier van leiding geven |
| I | De BBL cursus is verplicht, maar we hebben het daar te druk voor |
| J | Als ik een patiënt moet overplaatsen word ik door andere afdelingen onheus bejegend (onflexibel, geen medewerking, weerstand) |
| K | Door de cursus BBL wordt het makkelijker om elkaar aan te spreken over het werk (elkaar feedback geven en waardering uitspreken voor elkaar) |
| L | Veel medewerkers vinden de lesstof uit de BBL cursus niet relevant voor hun eigen gedrag |
| M | Slechte doorstroom van patiënten naar verpleegafdelingen (weinig medewerking van andere afdelingen die alleen patiënten opnemen wanneer het hun uitkomt, de AOA kijkt overkoepelend, maar andere afdelingen gaan uit van het eigen belang) |
| N | Privésituaties en sociale bezigheden |
| P | Medewerkers van de AOA werken hard en worden ondergewaardeerd |

| | Top 9 meest gebruikte termen om bovenstaande beweringen te omschrijven |
|---|------------------------------------------------------------------------|
| 1 | druk |
| 2 | chaotisch |
| 3 | hectisch |
| 4 | hoge werkdruk |
| 5 | frustrerend |
| 6 | irritant |
| 7 | stressvol |
| 8 | gezellig |
| 9 | goede sfeer |

Doel van het onderzoek

De resultaten van deze interviews zijn nu verwerkt in een laatste vragenlijst die als afsluiter dient voor mijn onderzoek. Het doel van mijn onderzoek is te onderzoeken of mensen die onderdeel zijn van hetzelfde "groepje" collega's ook hetzelfde denken over bovenstaande beweringen en of mensen dus ook anders denken over bovenstaande beweringen ten opzichte van collega's die onderdeel uitmaken van een ander "groepje".

Het invullen van de vragenlijst neemt circa 30 minuten tot maximaal 45 minuten in beslag en is daarom ook gepland tijdens werktijd. De lijst kan worden geopend middels de link in het word bestand op het bureaublad van de computer (druk op Ctrl+ linkermuisknop als je met het pijltje op de link staat).

Drie onderdelen van de vragenlijst

De vragenlijst bestaat uit drie onderdelen. Onder aan de pagina kun je via het knopje next steeds doorklikken naar het volgende deel.

1. Deel 1: Allereerst dien je wat persoonlijke gegevens in te vullen, zoals je naam. Deze gegevens heb ik nodig om goed te kunnen analyseren, maar je naam zal uiteraard in de resultaten straks niet verder genoemd worden. Het onderzoek is dus absoluut anoniem!
2. Deel 2: In het tweede deel van de vragenlijst wordt telkens één van de beweringen uit de top 15 gecombineerd met één van de andere beweringen uit de top 15. Ik wil je verzoeken na te denken over wat ieder van de beweringen voor je betekent en vervolgens de overeenkomstigheid van de twee gecombineerde beweringen te waarderen op een schaal van totaal niet overeenkomstig (-5) tot zeer overeenkomstig (5).

Voorbeeld 1:

Het imago van de afdeling AOA is slecht \leftrightarrow Veel medewerkers vinden de lesstof uit de BBL cursus niet van toepassing op hun eigen gedrag

Als deze twee beweringen volgens jou zeer weinig met elkaar te maken hebben dan scoor je deze combinatie met de score: totaal niet overeenkomstig (-5).

Voorbeeld 2:

Er gebeurt op de AOA veel door elkaar \leftrightarrow Op de AOA kun je niet altijd de kwaliteit bieden die je graag zou willen.

Deze twee beweringen lijken al veel meer met elkaar te maken te hebben. Doordat de AOA immers een drukke omgeving is kun je misschien niet altijd de kwaliteit bieden die je graag zou willen. Als deze twee beweringen volgens jou zeer overeenkomstig zijn dan scoor je deze combinatie met de score: zeer overeenkomstig (5).

In deze vragenlijst zullen er veel combinaties zijn die vrij weinig met elkaar te maken hebben!

3. Deel 3: In deel drie van de vragenlijst zie je achtereenvolgens de 15 belangrijkste beweringen die leven op jullie afdeling. Daarnaast zie je onder iedere bewering een lijstje van de 9 termen die het meest gebruikt zijn tijdens de interviews om de betekenis van deze beweringen te beschrijven. Ik wil je verzoeken om na te denken over wat ieder van de 15 beweringen bij je oproept en om vervolgens ieder van de 7-punts schalen in te vullen.

Voorbeeld: Er gebeurt op de AOA veel door elkaar. Bij deze bewering komen bij de ene persoon waarschijnlijk direct de termen druk, chaotisch en hectisch op als termen die van toepassing zijn op dit onderwerp. Een ander heeft wellicht eerder het gevoel van gezelligheid en goede sfeer bij deze bewering en vindt de termen druk, chaotisch en hectisch juist niet van toepassing.

Bijlage 4: Weergave interactiegroepen 1B,2A en 2B

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|----|----|----|----|----|---|---|---|--|----|----|----|----|----|---|--|--|--|---|----|
| 32 | | | | | | | | | | | | 39 | | | | | | | | |
| | 27 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 19 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | 16 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | 14 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | 13 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | 5 | 3 | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | 5 | 3 | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | 4 | |
| | | | | | | | | | | 49 | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | 40 | | | | | | | | | |
| 32 | | | | | | | | | | | | 39 | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | 20 | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | 18 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | 9 | | | | | |
| | | | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | 4 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 29 |

| | |
|----|----|
| 3x | 32 |
| 3x | 27 |
| 3x | 19 |
| 3x | 16 |
| 3x | 14 |
| 3x | 13 |
| 3x | 5 |
| 3x | 3 |
| 3x | 1 |
| 2x | 49 |
| 2x | 40 |
| 2x | 39 |
| 2x | 20 |
| 2x | 18 |
| 2x | 9 |
| 2x | 4 |
| 2x | 2 |
| 1x | 29 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 3x | 3x | 3x | 3x | 3x | 3x | 3x | 3x | 3x | 2x | 2x | 2x | 2x | 2x | 2x | 2x | 2x | 2x | 1x |
| 32 | 27 | 19 | 16 | 14 | 13 | 5 | 3 | 1 | 49 | 40 | 39 | 20 | 18 | 9 | 4 | 2 | 29 | |

Figuur 5 : Verdeling 4 contacten of minder → groep 1B

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|----|----|----|----|----|----|----|---|----|----|----|----|---|----|----|----|----|----|----|----|
| 33 | | 21 | | | 37 | 36 | | | 51 | 28 | | | 7 | 46 | | | | | | 10 |
| | 43 | | 17 | | | | | 8 | 51 | | 23 | | | | | | | | 26 | |
| 33 | | 21 | | | | 36 | | | | | | | | 46 | | | | | | |
| | 43 | | 17 | | | | | | 51 | 28 | | | 7 | | | | | | | |
| | | | | 38 | 37 | | | | | 28 | | | | | | | | | | 26 |
| 33 | | | | 38 | 37 | | | | 51 | | | | | | | | | | 42 | |
| 33 | | 21 | | | | 36 | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | 22 | | | | | 12 | 7 | | 45 | | | | | 15 |
| | 43 | | | | | | | 8 | 51 | | 23 | | | | | 42 | | | | |
| 33 | 43 | | 17 | | 37 | | | 8 | 51 | | | | | | | | | | | |
| 33 | | | 17 | 38 | | | | | | 28 | | | 7 | | | | | | | |
| | 43 | | | | | | | 8 | | | 23 | | | | | | | | | |
| | | | | | | | 22 | | | | | 12 | | | 45 | | | | | 15 |
| 33 | | | 17 | | | | | | | 28 | | | 7 | | | | | | | 10 |
| 33 | | 21 | | | | | | | | | | | | 46 | | | | 31 | | |
| | | | | | | | 22 | | | | | 12 | | | 45 | | | | | 15 |
| | | | | | 37 | | | 8 | | | | | | | | 42 | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | 46 | | | 31 | | | |
| | 43 | | | 38 | | | | | | | | | | | | | | 26 | | |
| | | | | | | | 22 | | | | | 12 | | | 45 | | | | | 15 |
| 33 | | | | | | | | | | | | 12 | | | | | | | | 10 |

| | |
|-----|----|
| 17x | 33 |
| 8x | 43 |
| 8x | 21 |
| 8x | 17 |
| 7x | 38 |
| 7x | 37 |
| 7x | 36 |
| 7x | 22 |
| 7x | 8 |
| 6x | 51 |
| 6x | 28 |
| 6x | 23 |
| 6x | 12 |
| 6x | 7 |
| 5x | 46 |
| 5x | 45 |
| 5x | 42 |
| 5x | 31 |
| 5x | 26 |
| 5x | 15 |
| 5x | 10 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 17x | 8x | 8x | 8x | 7x | 7x | 7x | 7x | 7x | 6x | 6x | 6x | 6x | 6x | 5x | 5x | 5x | 5x | 5x | 5x | 5x |
| 33 | 43 | 21 | 17 | 38 | 37 | 36 | 22 | 8 | 51 | 28 | 23 | 12 | 7 | 46 | 45 | 42 | 31 | 26 | 15 | 10 |

Figuur 6: Verdeling 5 contacten of meer → groep 2A

