

# Betekenisgeving bij geplande organisatieveranderingen

*Een onderzoek naar de relatie tussen de  
ervaren betrokkenheid van medewerkers  
en het slagen van de invoering van  
zelfsturende teams*

T.H.M. van Weerdenburg  
Studentnummer: 838767712

Open Universiteit Nederland



Faculteit	: Managementwetenschappen
Opleiding	: Master of Science in Management
Begeleider	: Dr. W.J.P. Zomer
Examinator	: M. Kieft

## Voorwoord

“Panta rhei, ouden menei”. (“Alles stroomt en niets is blijvend”.) De Griekse filosoof Heraclitus (ca. 544-483 v. Chr.) stelde al dat we zeker kunnen zijn van juist het feit dat alles veranderlijk is. Veranderingen zijn een gegeven, net als het feit dat ze altijd blijven komen. Hetzelfde geldt voor geplande organisatieveranderingen. Het onderwerp in deze scriptie gaat over de betekenis die medewerkers hieraan geven. Het onderzoek hiernaar had nooit kunnen plaatsvinden zonder de bijdrage van velen.

Allereerst hartelijk dank aan mijn begeleider dr. W.J.P. Zomer, hij bracht mij weer bij de les. Peter, dank voor jouw kritische blik, je (door)vragen en je boodschap het vooral klein te houden. De vele gesprekken die wij hadden bezorgden mij noodzakelijk kader en de juiste richting.

Verder wil ik graag de medewerkers van Careyn Zorg Thuis Breda bedanken waar het onderzoek is uitgevoerd. Dank voor jullie bijdrage aan het onderzoek en de openhartigheid in de interviews.

Carrie, Anita, Siel, Marieke en Henk: hartelijk bedankt voor jullie inspanningen in de voorbereiding van het onderzoek. Mede door jullie bijdrage is mijn onderzoeksmethode aanzienlijk verbeterd.

Marjolijn, dank voor je ondersteuning in de afrondende fase, het meedenken en –lezen.

Lisa en Malin: het is er toch van gekomen! Heel erg bedankt voor jullie geduld en aandacht. And last, but certainly not least: Ingrid, steun en toeverlaat. Door jouw stimulans en bijdrage werd de stroom versneld. Dank ook voor jouw geduld, aandacht en de gesprekken die we hopelijk nog lang mogen voeren.

Dik van Weerdenburg, oktober 2017

## Summary

This thesis describes a study on sensemaking of employees in planned organizational change. The research specifically focuses on the relationship between the experienced involvement of employees in the introduction of self-governance teams, the success or failure of the change, and their evaluation of these in terms of profit and loss experiences. Twenty-five employees of Careyn Zorg Thuis Breda have participated in the investigation. In addition to a qualitative case study, quantitative research has been conducted. In the qualitative research, the employees were interviewed and the transcripts of these conversations were encoded. Correlation analysis has been conducted on the quantitative data.

This research shows the relationship between the employee evaluation of the introduction of self-governance teams and their profit and loss experiences. Gains and losses have been measured in terms of 'Quality of Work', 'Professional Development', 'Working Relationships' and 'Employability'. In the qualitative research, correlation has been ascertained between experienced employee involvement in the introduction of self-governance teams and the success of this change due to a positive evaluation as a result of gains in the field of Professional Development. The employees feel more responsible and their responsibilities are increased as a result of the organizational change. They experience personal development and growth in their work. Employability scored as a loss experience to them. The employees without experienced involvement and who evaluate negatively have mainly loss experiences in the field of Professional Development, Quality of Work and Working Relationships. These results are supported by the answers of the questionnaires. Employability did not play a part in the qualitative research within this group. In the quantitative research, the score of this item was a loss experience. Correlation analysis shows no correlation between experienced involvement of employees and profit experiences as a result of the success of organizational change. Very strong correlation has been found between Quality of Work and Professional Development. Among employees difference has been noted between experienced involvement in the organization and, on the other hand, experienced involvement in the planned organizational change. The question is to what extent the two different forms of involvement affect each other and in what way. The results of this research give rise to follow-up research.

## Samenvatting

Deze scriptie doet verslag van een onderzoek naar betekenisgeving van medewerkers bij een geplande organisatieverandering. Het onderzoek richt zich specifiek op de relatie tussen de ervaren betrokkenheid van medewerkers bij de invoering van zelfsturende teams, het succes dan wel falen van de verandering, en hun evaluatie hiervan in termen van winst- en verlieservaringen.

Vijfentwintig medewerkers van Careyn Zorg Thuis Breda hebben meegedaan aan het onderzoek. Aanvullend op een kwalitatieve casestudy heeft kwantitatief onderzoek plaatsgevonden. In het kwalitatieve onderzoek zijn de medewerkers geïnterviewd en zijn de transcripten van deze gesprekken gecodeerd. Correlatieanalyse heeft plaatsgevonden op de kwantitatieve data.

Dit onderzoek laat de relatie zien tussen de evaluatie door medewerkers van de invoering van zelfsturende teams en hun winst- en verlieservaringen hierbij. Winsten en verliezen zijn gemeten op het gebied van 'Kwaliteit van Werk', 'Professionele Ontwikkeling', 'Werkrelaties' en 'Inzetbaarheid'. In het kwalitatieve onderzoek is samenhang geconstateerd tussen ervaren betrokkenheid van medewerkers bij de invoering van zelfsturende teams en het succes van deze verandering door een positieve evaluatie vanwege winstervaringen op het gebied van Professionele Ontwikkeling. De medewerkers voelen zich meer verantwoordelijk en ook zijn hun verantwoordelijkheden als gevolg van de organisatieverandering toegenomen. Zij ervaren persoonlijke ontwikkeling en groei in hun werk. Inzetbaarheid scoorde bij hen als een verlieservaring. De medewerkers die in de interviews aangeven zich niet betrokken te hebben gevoeld en negatief evalueren, ervaren vooral verlies op het vlak van Professionele Ontwikkeling, Kwaliteit van Werk en Werkrelaties. De uitkomsten worden ondersteund door de antwoorden van de vragenlijsten. Inzetbaarheid speelde in het kwalitatieve onderzoek binnen deze groep geen rol. In het kwantitatieve onderzoek scoorde dit item als verlieservaring. Uit de correlatieanalyse blijkt geen samenhang tussen ervaren betrokkenheid van medewerkers en winstervaringen vanwege het succes van de organisatieverandering. Zeer sterke correlatie is gebleken tussen Kwaliteit van Werk en Professionele Ontwikkeling.

Bij medewerkers is verschil geconstateerd tussen enerzijds ervaren betrokkenheid bij de organisatie en anderzijds ervaren betrokkenheid bij de geplande organisatieverandering. De vraag is in hoeverre de twee verschillende vormen van betrokkenheid elkaar beïnvloeden en op welke wijze. De resultaten van dit onderzoek geven aanleiding tot vervolgonderzoek.

## Inhoudsopgave

1. Inleiding .....	6
1.1 Achtergrond en aanleiding van het onderzoek .....	6
1.2 Relevantie van het onderzoek .....	6
1.3 Doelstelling en vraagstelling .....	8
1.4 Opbouw van de scriptie .....	8
2. Literatuuronderzoek .....	9
2.1 Betekenisgeving aan geplande organisatieverandering .....	9
2.2 Betrokkenheid .....	10
2.3 Succesvolle geplande organisatieverandering .....	11
2.4 Evaluatie en winst- en verlieservaringen .....	11
2.5 Resumé .....	12
2.6 Onderzoeksvraag en conceptueel model .....	12
3. Methodologie .....	13
3.1 Kwalitatief onderzoek .....	13
3.2 Methode van onderzoek .....	14
3.3 Operationalisatie .....	15
3.4 Data-analyse .....	16
3.5 Verantwoording van de onderzoeksmethode .....	17
3.6 Schematisch overzicht .....	19
4. Resultaten .....	21
4.1 Inleiding .....	21
4.2 Kwalitatieve analyse .....	21
4.3 Resultaten van de betrouwbaarheidstoets .....	31
4.4 Correlatieanalyse .....	31
5. Conclusie, discussie en aanbevelingen .....	33
5.1 Conclusie .....	33
5.2 Discussie .....	34
5.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek en voor de praktijk .....	35
Literatuur .....	37
Bijlagen .....	40

## 1. Inleiding

Binnen de afstudeerkring “het monitoren en meten van de feitelijke impact van verandertrajecten” staan drie onderzoeksthema’s centraal:

1. Wat is de feitelijke impact van verandertrajecten? Wat zijn de factoren die leiden tot “echte” verandering?
2. Wat is de feitelijke impact van mensen die verandering proberen te managen?
3. Hoe kunnen we de impact van verandertrajecten en/of –mensen adequaat meten?

In deze scriptie wordt een onderzoek beschreven naar de betekenis die medewerkers geven aan geplande organisatieveranderingen. Specifiek is gekeken naar de relatie tussen de ervaren betrokkenheid bij de invoering van zelfsturende teams en de evaluatie hiervan in termen van winst- en verlieservaringen.

In paragraaf 1.1 wordt eerst een toelichting gegeven op de achtergrond en aanleiding van het onderzoek. De wetenschappelijke, maatschappelijke en praktische relevantie wordt beschreven in paragraaf 1.2. In paragraaf 1.3 komen vervolgens de vraag- en doelstelling van het onderzoek aan bod. Tot slot wordt in paragraaf 1.4 de opbouw van de scriptie behandeld.

### 1.1 Achtergrond en aanleiding van het onderzoek

Er is veel wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de achtergronden van het slagen en mislukken van organisatieveranderingen. Veelal gaat het dan over de veranderplannen en de wijze waarop de verandering tot stand is gekomen. Vaak is onderbelicht of medewerkers de verandering als geslaagd dan wel mislukt beschouwen (Labianca, Gray, & Brass, 2000; Homan, 2006; Bennebroek Gravenhorst, 2002). Met deze studie wordt beoogd een bijdrage te leveren aan het onderzoek naar betekenisgeving bij geplande organisatieveranderingen. Er wordt gepoogd om meer inzicht te krijgen in de betekenis die medewerkers geven aan het succes of falen van geplande organisatieveranderingen. Medewerkers die de verandering als gelukt beschouwen, waarderen dit positief en geven een andere betekenis aan de verandering dan medewerkers die dit als mislukt beschouwen. In dit onderzoek wordt de relatie gelegd tussen de ervaren betrokkenheid van medewerkers bij de organisatieverandering en hun evaluatie hiervan in termen van winst- en verlieservaringen.

### 1.2 Relevantie van het onderzoek

In de literatuur is veel over betekenisgeving en organisatieveranderingen geschreven. Weick, Sutcliffe en Obstfeld (2005) toonden het belang van wetenschappelijk onderzoek naar betekenisgeving binnen de organisatietheorie. Dit heeft op diverse terreinen plaatsgevonden. Onderzoek naar betekenisgeving bij leidinggevendenden is uitgevoerd door onder anderen Gioia en Thomas (1996), Rouleau (2005), Lüscher en Lewis (2008), Balogun en Johnson (2004 en 2005) en Hope (2010). De onderwerpen waaraan betekenisgeving wordt

gerelateerd zijn divers. Zo leggen Gioia en Thomas (1996) in hun onderzoek de relatie met de strategische verandering, wordt het belang van sociale processen benadrukt in de onderzoeken van Balogun en Johnson (2005) en Maitlis (2005), en is de tijd een onderwerp bij Solomon (1997). Onderzoek naar betekenisgeving bij medewerkers heeft plaatsgevonden door onder anderen Rentsch (1990), Thomas, Clark en Gioia (1993) en Albolino, Cook en O'Connor (2007). Rentsch (1990) heeft de relatie onderzocht naar de betekenis die medewerkers van verschillende sociale interactiegroepen gaven aan dezelfde, vergelijkbare organisatorische gebeurtenissen. Het onderzoek van Thomas, Clark en Gioia (1993) bestrijkt de processen van betekenisgeving en informatieverzameling, het begrijpen van de betekenis van de informatie, de interpretatie en de actie, en hoe deze activiteiten in verband worden gebracht met de organisatieprestaties. Dit onderzoek laat een verband zien tussen betekenisgeving en variatie in organisatorische prestaties. Albolino, Cook en O'Connor (2007) hebben onderzoek verricht naar collectieve betekenisgevingprocessen op een intensive care afdeling. Zij laten zien dat medewerkers binnen kleine groepen een betekenis creëren en delen, en ook hoe zij de resultaten van deze inspanningen gebruiken om de lopende gang van zaken te coördineren. Ook Weick heeft diverse studies gedaan naar samenwerking en betekenisgeving bij medewerkers. In zijn onderzoeken handelt het veel over specifieke situaties, kwetsbare systemen en organisaties waar een hoge mate van betrouwbaarheid is vereist (Weick, 1990, 1993; Weick & Roberts, 1993). Het onderwerp van deze studie betreft de betekenis die medewerkers geven aan geplande organisatieveranderingen. Onderzoek naar het succes van een geplande organisatieverandering in relatie tot de ervaren betrokkenheid van medewerkers bij de verandering en de evaluatie hiervan vanwege winst – en / of verlieservaringen past in de traditie van betekenisgevingonderzoek. Medewerkers die zich meer betrokken voelen geven op een andere manier betekenis aan de organisatieverandering dan medewerkers die zich hierbij niet betrokken voelen. In onderzoek werd nooit eerder de relatie gelegd tussen de ervaren betrokkenheid van medewerkers bij de organisatieverandering, het in hun ogen slagen dan wel mislukken van deze verandering en hun evaluatie hiervan in termen van winst- en verlieservaringen. In deze studie wordt onderzocht welke betekenis medewerkers geven aan de invoering van zelfsturende teams die zich bij de vormgeving hiervan betrokken voelen en welke betekenis medewerkers geven die zich bij deze verandering niet betrokken voelen. Het onderzoek is maatschappelijk relevant, omdat door het vergroten van de kennis op dit gebied het een bijdrage kan leveren aan het verlagen van het falingspercentage van geplande organisatieveranderingen. Voor Careyn Zorg Thuis Breda is het onderzoek praktisch relevant, omdat het inzicht geeft in de relatie van de mate van succes van de invoering van zelfsturende teams binnen deze organisatie en de gevoelde betrokkenheid van de medewerkers bij de vormgeving hiervan.

### 1.3 Doelstelling en vraagstelling

Het onderzoek heeft als doel meer inzicht te krijgen in de relatie tussen de ervaren betrokkenheid van medewerkers bij een geplande organisatieverandering en het slagen dan wel mislukken van deze verandering in de ogen van die medewerkers. Het falingspercentage bij geplande organisatieveranderingen is hoog (Kotter, 1995; Balogun & Jenkins, 2003). In onderzoek naar de reden van het mislukken, ligt de focus vaak op de formele kant en is er minder aandacht voor de manier waarop veranderingen tot stand komen en de betekenis die medewerkers hieraan geven (Homan, 2006). Ook is de ervaren betrokkenheid van medewerkers bij de verandering vaak onderbelicht. Dit onderzoek richt zich op de relatie tussen de ervaren betrokkenheid bij een geplande organisatieverandering en het succes van de verandering. In deze studie wordt dit succes beschreven aan de hand van de evaluatie die de medewerkers aan de verandering geven in termen van winst- en verlieservaringen.

De centrale onderzoeksvraag luidt:

*Wat is de relatie tussen de ervaren betrokkenheid van medewerkers bij een geplande organisatieverandering en de evaluatie hiervan door hen in termen van winst- en verlieservaringen?*

Specifiek wordt onderzocht welke evaluatie medewerkers geven aan de invoering van zelfsturende teams die zich bij de vormgeving hiervan betrokken voelen en welke evaluatie medewerkers hieraan geven die zich niet bij deze organisatieverandering betrokken voelen.

Dit levert de volgende deelvragen op:

*Evalueren medewerkers positief over de invoering van zelfsturende teams als zij zich hierbij betrokken voelen?*

*Evalueren medewerkers negatief over de invoering van zelfsturende teams als zij zich hierbij niet betrokken voelen?*

### 1.4 Opbouw van de scriptie

In hoofdstuk 1 zijn respectievelijk de achtergrond, de aanleiding, de relevantie en de doel- en vraagstelling van het onderzoek beschreven. Het literatuuronderzoek in hoofdstuk 2 vormt het vertrekpunt van de vraagstelling. Hier wordt het theoretisch kader geschetst, de theoretische begrippen nader toegelicht, de onderzoeksvraag en het conceptueel model weergegeven. In hoofdstuk 3 wordt de methodologie behandeld. De resultaten van het onderzoek worden in hoofdstuk 4 besproken. Tot slot komen in hoofdstuk 5 de conclusie, discussie en aanbevelingen voor vervolgonderzoek aan bod.



## 2. Literatuuronderzoek

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het literatuuronderzoek weergegeven. Het onderzoeksonderwerp betreft de betekenis die medewerkers geven aan geplande organisatieveranderingen. In de achtereenvolgende paragrafen worden de onderwerpen betekenisgeving aan geplande organisatieverandering, de ervaren betrokkenheid van medewerkers, het slagen van de organisatieverandering en de evaluatie door de medewerkers in termen van winstervaringen behandeld. Tot slot worden in paragraaf 2.6 de onderzoeksvraag en het conceptueel model weergegeven.

### 2.1 Betekenisgeving aan geplande organisatieverandering

Uit onderzoek is gebleken dat het merendeel van de geplande organisatieveranderingen niet het beoogde doel haalt (Kotter, 1995; Balogun & Jenkins, 2003). Tot dezelfde conclusie komt Boonstra (2000) in geval van veranderingsprocessen bij Nederlandse organisaties. Hij baseert dit op een analyse van ruim 200 case-beschrijvingen en uitgevoerd survey-onderzoek bij 93 Nederlandse organisaties. Het handelt om ingrijpende organisatorische veranderingen zoals onder andere privatisering, wijziging van bedrijfsprocessen, cultuurveranderingen en fusies. Boonstra zoekt de achtergronden in “het handelen van de actoren en in de planmatige aanpak van veranderingsprocessen” (Boonstra, 2000, p. 5). Volgens Kotter (1995) mislukken veel geplande organisatieveranderingen doordat het management niet alle veranderingsfasen goed doorloopt en in de haast zelfs stappen overslaat. Ook Beer en Nohria (2000) stellen dat 70% van alle veranderingsinitiatieven faalt. Volgens hen is dit omdat managers tijdens organisatieveranderingen “zich onderdompelen in een alfabetsoep van initiatieven” (Beer & Nohria, 2000, p. 133) en hierdoor de focus verliezen. Veel onderzoeken naar geplande organisatieveranderingen hebben gemeenschappelijk dat deze vaak handelen over de veranderplannen en de wijze waarop de verandering tot stand is gekomen. Het gaat dan over de veranderdoelen, het projectplan, de implementatie, leiderschap, cultuur en het verandervermogen van de organisatie. Bennebroek Gravenhorst (2002) stelt dat het falen in succesvol veranderen ook onder andere samenhangt met de manier waarop veranderingen tot stand komen. Er is onvoldoende aandacht voor het creëren van betrokkenheid bij medewerkers. Tijdens het veranderingsproces is er onvoldoende aandacht voor ideeën van medewerkers en kunnen zij hun ervaringen niet bespreken (Bennebroek Gravenhorst, 2002). Vanzelfsprekend geven medewerkers dan anders betekenis aan de organisatieverandering. In de beschrijving van betekenisgeving in relatie tot reorganisaties en andere organisatieveranderingen maakt Homan (2005, 2006) een onderscheid tussen de buiten- en de binnenkant bij organisatieveranderingen. Met de buitenkant bedoelt hij de aandacht die uitgaat naar de formele kant van de veranderingen zoals de geschreven veranderplannen, de formele aankondiging in de organisatie van de verandering, het projectplan, de tijdsbalken en de bemensingsschema's. Bij de binnenkant van de verandering gaat het om al die sociale dynamieken die te maken hebben met de betekenis die wordt gegeven, zowel door leidinggevenden als door medewerkers, aan de formele buitenkant van de verandering (Homan, 2006). Bij een organisatieverandering staan bestaande structuren ter discussie,

ontstaan er ambigue situaties en neemt de onzekerheid toe. De veranderende werkelijkheid en de ongeordende ambigue hoeveelheid indrukken roept bij betrokkenen de behoefte op om te gaan organiseren (Homan, 2005). Medewerkers gaan de organisatieverandering interpreteren en door interactie met anderen verklaringen construeren. Er wordt betekenis gegeven aan de veranderende situatie waarbij zij hun eigen werkelijkheid creëren. Dit stelt hen in staat om de gebeurtenissen en ervaringen te begrijpen en gezamenlijk te handelen. Hun gedrag kan voor een belangrijk deel worden verklaard op basis van die betekenissen (Maitlis, 2005; Weick 1995).

## 2.2 Betrokkenheid

Het betrekken van medewerkers bij een organisatieverandering wordt door veel auteurs als een belangrijke succesfactor gezien (Bennebroek Gravenhorst, 2002). Boonstra en Steensma (2002) stellen dat actieve betrokkenheid in belangrijke mate kan bijdragen aan een succesvol verloop van de verandering. Volgens Beer en Eisenstat (1996) is het noodzakelijk om alle belanghebbenden bij het veranderingsproces te betrekken. Bennebroek Gravenhorst (2002) is van mening dat participatie een belangrijk middel is om betrokkenheid te creëren. Bouma (2009) geeft aan dat het nog steeds onduidelijk is of er tussen participatie en succesvolle organisatieveranderingen enige (directe) relatie bestaat. Bartunek, Rousseau, Rudolph en DePalma (2006) hebben in hun onderzoek geconstateerd dat bij een organisatieverandering de medewerkers hun winst en verlies inschatten en dat door participatie de winstervaringen van medewerkers toenemen. Meer betrokken medewerkers dragen bij aan een succesvoller verloop van de organisatieverandering (Bennebroek Gravenhorst, 2002; Boonstra & Steensma, 2002). In het onderzoek van Bouma wordt medewerkersparticipatie gedefinieerd als “de mate van actieve betrokkenheid van (een) individuele medewerker(s) bij beslissingen aangaande organisatieveranderingen” (Bouma, 2009, p. 67). Volgens Meyer en Allen gaat het bij betrokkenheid om de relatie tussen de organisatie en de medewerker en omschrijven het als “een psychologische toestand die de relatie van de medewerker met de organisatie karakteriseert en implicaties heeft voor de beslissing om al dan niet bij de organisatie te blijven” (Meyer & Allen, 1991, p. 67). Zij onderscheiden daarbij drie componenten van betrokkenheid: Affectieve, Continue en Normatieve Betrokkenheid.

Bij Affectieve Betrokkenheid gaat het om de emotionele verbondenheid bij de organisatie. Dit heeft betrekking op het gevoel deel uit te maken van de organisatie, een sterke emotionele binding met het bedrijf en het zich betrokken voelen bij de collega's van het team. De Continue Betrokkenheid verwijst naar de mate waarin de medewerker zich gebonden voelt aan de organisatie dat is gebaseerd op de afweging van de kosten en baten die hij of zij maakt over het blijven bij de organisatie. Bij Normatieve Betrokkenheid is sprake van een gevoelde morele verplichting van de medewerker om de organisatie niet in de steek te laten.

## 2.3 Succesvolle geplande organisatieverandering

Bennebroek Gravenhorst (2002) behandelt in zijn onderzoek de belemmeringen en de succesfactoren bij een geplande organisatieverandering. Hij beschrijft vanuit de literatuur waarom veranderen lastig is en wat belangrijk is om veranderingsprocessen goed te laten verlopen. Hij haalt diverse auteurs aan en maakt vervolgens onderscheid in de factoren die betrekking hebben op de organisatie en de aspecten die samenhangen met het veranderingsproces. In deze studie wordt de relatie onderzocht tussen de ervaren betrokkenheid van medewerkers en het slagen van de organisatieverandering. Bij een succesvolle organisatieverandering is sprake van een positieve evaluatie van die geplande verandering. De betekenis die medewerkers hieraan geven verschilt met die van een negatieve evaluatie waarbij medewerkers de organisatieverandering als mislukt beschouwen. Ik definieer hierbij een succesvolle organisatieverandering als een organisatieverandering waarbij sprake is van een positieve evaluatie door de leden van de organisatie. Als een lid van een organisatie positief terugkijkt op een organisatieverandering, dan is deze voor hem/haar succesvol geweest. Een negatieve evaluatie bepaalt dan dat de organisatieverandering mislukt is.

## 2.4 Evaluatie en winst- en verlieservaringen

Bij een organisatieverandering schatten medewerkers hun winst en verlies in. In het onderzoek van Bartunek et al. (2006) werd aan verpleegkundigen in een ziekenhuis gevraagd om hun persoonlijke winsten en verliezen te beoordelen op het gebied van de Kwaliteit van Werk (het leveren van zorg), hun Professionele Ontwikkeling, Werkrelaties en Inzetbaarheid. De Kwaliteit van Werk werd bepaald door het inzicht in hoe het werk goed te doen, de prestaties in kwalitatief opzicht en het vermogen kwalitatief goede zorg te leveren. Professionele ontwikkeling werd beoordeeld op de vaardigheden gebruikt in het werk, de professionele status, persoonlijke ontwikkeling, de ontwikkeling van leiderschap, de controle over belangrijke aspecten van het werk, het inzicht in de rol die iemands functie speelt in de organisatie en een grotere eigenwaarde. Het begrip Werkrelaties had betrekking op de informele contacten op de afdeling, de vriendschappelijke relaties op het werk, de relatie met de naaste collega's in dezelfde functie en de relaties met de naaste collega's in een andere functie. Inzetbaarheid werd bepaald door baanzekerheid en de inzetbaarheid gedurende de hele carrière.

Door deelname aan - en betrokkenheid bij de organisatieverandering namen de winstervaringen van de verpleegkundigen toe. Uit analyse van de antwoorden op open vragen bleken deze winstervaringen samen te hangen met de interpretaties van het veranderingsinitiatief en hun aangename gevoelens hierover. Ook bleek uit het onderzoek dat sprake was van emotionele besmetting binnen de werkeenheden. De aangename gevoelens van de verpleegkundigen over de verandering hadden een positieve invloed op de betekenis die hun collega's aan deze verandering gaven (Bartunek et al., 2006).

## 2.5 Resumé

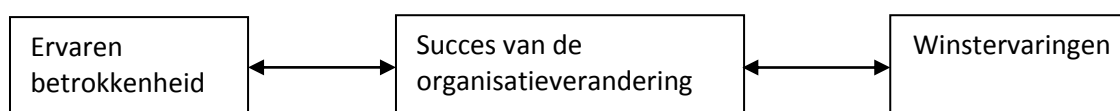
Het merendeel van de geplande organisatieveranderingen behaalt niet het beoogde doel (Kotter, 1995; Balogun & Jenkins, 2003). In veel studies naar een verklaring hiervoor ligt vaak de nadruk op de formele kant, namelijk de veranderplannen en de wijze waarop de verandering tot stand is gekomen. Medewerkers interpreteren een organisatieverandering en in onderzoek is weinig aandacht voor de betekenis die zij aan deze verandering geven (Homan, 2005). Betrokkenheid van medewerkers wordt door veel auteurs als een belangrijke succesfactor gezien. Meer betrokken medewerkers dragen bij aan een succesvoller verloop van de organisatieverandering (Bennebroek Gravenhorst, 2002; Boonstra & Steensma, 2002; Beer & Eisenstat, 1996). In dit onderzoek wordt onderscheid gemaakt in 'betrokken zijn bij' en 'zich betrokken voelen bij' de vormgeving van de organisatieverandering. 'Betrokken zijn bij' heeft in deze context de betekenis van 'ermee te maken hebben' en impliceert in dit geval een passieve houding van betrokkenen. Medewerkers die 'zich betrokken voelen' participeren actief in de organisatieverandering, ervaren betrokkenheid en hebben een aandeel bij de vormgeving hiervan. Deze laatste vorm van betrokkenheid is onderdeel van deze studie. De vraag is of medewerkers die zich meer betrokken voelen bij de vormgeving van de organisatieverandering (de ervaren betrokkenheid) anders betekenis geven aan de verandering dan medewerkers die zich hierbij niet betrokken voelen. Het slagen van de verandering blijkt uit een positieve evaluatie door hen in termen van winstervaringen.

## 2.6 Onderzoeksvraag en conceptueel model

Onderzoek naar het succes van een geplande organisatieverandering in relatie tot de ervaren betrokkenheid van medewerkers bij de verandering en de evaluatie hiervan vanwege winst – en / of verlieservaringen heeft nog niet plaatsgevonden. Het onderzoeksonderwerp betreft de betekenis die medewerkers geven aan geplande organisatieveranderingen. Onderzocht wordt welke betekenis medewerkers aan een organisatieverandering geven die zich bij de vormgeving ervan betrokken voelen en welke betekenis medewerkers geven die zich hierbij niet betrokken voelen. De verwachting is dat de ervaren betrokkenheid bij een geplande organisatieverandering samenhangt met een positieve evaluatie hiervan. De organisatieverandering is geslaagd als medewerkers die zich betrokken voelen bij de organisatieverandering positief evalueren over de verandering. De verandering is minder succesvol of mislukt ingeval medewerkers zich niet betrokken voelen en negatief evalueren. Medewerkers die positief over de organisatieverandering evalueren, hebben winstervaringen vanwege deze verandering. Bij medewerkers die negatief evalueren ontbreken deze winstervaringen.

In Figuur 1 wordt de samenhang in een conceptueel model schematisch weergegeven.

Figuur 1 *Conceptueel Model van het Onderzoek*



### 3. Methodologie

Hieronder volgt een toelichting op de keuze van de onderzoeksmethode, de wijze waarop het onderzoek is opgezet en een motivering van keuzes die in dit kader zijn gemaakt. In hoofdzaak handelt het om een exploratief onderzoek. Gegevens zijn verzameld over de ervaren betrokkenheid van medewerkers bij de invoering van zelfsturende teams en de evaluatie hiervan door hen in termen van winst- en verlieservaringen. De samenhang tussen deze variabelen is onderzocht. Hiertoe zijn interviews bij medewerkers afgenomen en geanalyseerd.

De verwachting is dat de ervaren betrokkenheid bij de invoering van zelfsturende teams samenhangt met een positieve evaluatie hiervan. Daarom is ter ondersteuning van het kwalitatieve onderzoek ook de bij de vraagstelling passende relatie getoetst aan de hand van twee vragenlijsten over de onderwerpen 'ervaren betrokkenheid' en 'winstervaringen'. In de bijlagen zijn deze vragenlijsten toegevoegd, evenals de vragenlijst van het interview. De gegevens verkregen uit de ingevulde vragenlijsten en de analyse van deze data dienen als aanvulling op het kwalitatieve onderzoek.

#### 3.1 Kwalitatief onderzoek

Bij kwalitatief onderzoek wordt onderzoek gedaan naar opvattingen, meningen, gedragingen en gevoelens van personen over een duidelijk omschreven onderwerp. Het kenmerkt zich door:

1. een vraagstelling gericht op onderwerpen die te maken hebben met de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen;
2. onderzoeksmethoden die het mogelijk maken om het onderwerp vanuit het perspectief van de onderzochte mensen te leren kennen;
3. het doel het betreffende onderwerp te beschrijven en waar mogelijk te verklaren (Boeije, 2005).

Dit onderzoek leent zich voor de interpretatieve variant van kwalitatief onderzoek. Het heeft als uitgangspunt het specifieke karakter van de sociale werkelijkheid (Boeije, 2005). Er bestaat geen "externe" werkelijkheid: medewerkers geven betekenis aan verschijnselen en al interacterend wordt er gezamenlijk een werkelijkheid geconstrueerd.

#### Casestudy

Over de samenhang tussen de ervaren betrokkenheid bij een geplande organisatieverandering en de winstervaringen vanwege deze verandering is nog niet zoveel bekend. Daarom is gekozen voor een verkennend, explorerend onderzoek. Explorerend onderzoek is gericht op de ontwikkeling van begrippen, hypothesen en/of een theorie (Baarda, de Goede & Teunissen, 2005). Het onderzoeksonderwerp leent zich er toe om in een kwalitatief onderzoek door middel van een gevalstudie oftewel een casestudy de gegevens te verzamelen. In dit type onderzoek wordt een verschijnsel in de natuurlijke

context bestudeerd (Boeije, 2005). Gezien het onderwerp is dit hier de best passende vorm van kwalitatief onderzoek. Het gaat om complexe problematiek, onder alledaagse omstandigheden, en waarbij de onderzoeksverschijnselen in die praktijk in samenhang worden bestudeerd (Baarda, de Goede & Teunissen, 2005). Een casestudy kan betrekking hebben op een enkele case (een unieke situatie of gebeurtenis) en wordt in dat geval een enkelvoudige casestudy genoemd. Is er sprake van een aantal onderzochte cases dan wordt gesproken van een meervoudige casestudy (Baarda, de Goede & Teunissen, 2005). In het laatste geval worden vergelijkbare cases onderzocht en kunnen bepaalde verschijnselen die in verschillende gradaties voorkomen met elkaar worden vergeleken. Zo kan bijvoorbeeld de situatie van een organisatie waar de geplande organisatieverandering in de beleving van de betrokken medewerkers geslaagd is vergeleken worden met een organisatie waar de verandering in hun ogen is mislukt. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een enkelvoudige casestudy: bij medewerkers van één organisatie, namelijk Careyn Zorg Thuis Breda, is onderzocht welke betekenis zij hebben gegeven aan de invoering van zelfsturende teams bij een positieve evaluatie hiervan en welke betekenis zij hebben gegeven in geval zij aan deze verandering een negatieve evaluatie toekenden. Het slagingspercentage van de organisatieverandering neemt toe als medewerkers zich betrokken voelen bij de vormgeving hiervan. De in hun ogen succesvolle verandering blijkt uit een door hen gegeven positieve evaluatie in termen van winstervaringen. De organisatieverandering bij Careyn Zorg Thuis Breda was een half jaar na dato van deze studie afgerond, waardoor medewerkers met voldoende afstand over de verandering konden reflecteren.

### 3.2 Methode van onderzoek

Alle teams binnen het primaire proces van Careyn Zorg Thuis Breda zijn benaderd om aan het onderzoek mee te doen. De groepen zijn aangeschreven en de medewerkers hebben zich na overleg met en instemming van het team aangemeld. Van de 26 teams hebben 19 teams hun medewerking verleend. Van deze 19 teams zijn bij 25 medewerkers de interviews afgenomen. Alle kwalificatieniveaus (2 tot en met 5) zijn gesproken in de functies van verzorgenden, verzorgenden Individuele Gezondheidszorg (IG), thuisbegeleiders, en al dan niet gespecialiseerde (wijk) verpleegkundigen. De steekproef is wat betreft kwalificatieniveaus en functies representatief voor het primaire proces van Careyn Zorg Thuis Breda. De interviews zijn door middel van transcriptie en codering geanalyseerd. Het doel van het interview is het verzamelen van informatie uit antwoorden van de ondervraagde medewerkers, om zo een vooraf geformuleerde vraagstelling te beantwoorden (Baarda, de Goede & Teunissen, 2005). De interviews zijn semigestructureerd en de gesprekken zijn opgenomen. Bij een semigestructureerd interview staan de vragen vooraf nog niet geheel vast, maar de onderwerpen wel. Naast de gesloten vragen bevat de vragenlijst ook een aantal open vragen, waarbij de nadruk ligt op het doorvragen. Dat is dan ook de reden dat in dit geval gesproken wordt van een gedeeltelijk gestructureerd interview. Het voordeel van deze methodiek is dat in het gesprek ruimte en vrijheid voor de geïnterviewde is om datgene in te brengen wat hij/zij relevant vindt binnen de kaders van de vooraf vastgestelde onderwerpen. De geluidsregistratie tijdens de gegevensverzameling heeft met het oog op de analyse veel voordelen doordat de interviewer zich beter op het gesprek kan concentreren, de selectie van de gegevens pas achteraf hoeft plaats te vinden,

en de opname en transcriptie belangrijk zijn voor kwaliteitsborging (Boeije, 2005). De geluidsopname van het interview en het uitgewerkte transcript hiervan zijn naar de gesproken medewerker gestuurd.

Bij de geïnterviewde medewerkers is de samenhang onderzocht tussen hun ervaren betrokkenheid bij de invoering van zelfsturende teams en hun evaluatie hiervan in termen van winst- en verlieservaringen. Het succes van deze geplande organisatieverandering is gemeten aan de hand van een al dan niet door hen gegeven positieve evaluatie aan de verandering in termen van winstervaringen. In geval van de bepaling van de mate van betrokkenheid en die van winstervaringen is verschillende malen gevraagd om op een Likertschaal (5-puntsschaal: helemaal mee oneens, mee oneens, neutraal / geen mening, mee eens en helemaal mee eens) een score aan te geven. Ter verwerking van de onderzoeksdata en om onderscheid te maken tussen 'betekenis geven in geval van een geplande organisatieverandering met een positieve evaluatie' en 'betekenis geven in geval van een geplande organisatieverandering met een negatieve evaluatie', zijn twee goed van elkaar te onderscheiden groepen bestudeerd:

1. Medewerkers die in de interviews aangeven zich betrokken te hebben gevoeld EN de organisatieverandering als gelukt beschouwen (score mee eens en helemaal mee eens);
2. Medewerkers die in de interviews aangeven zich niet betrokken te hebben gevoeld EN de organisatieverandering als mislukt beschouwen (score helemaal mee oneens en mee oneens).

Indien medewerkers bij één van de vragen 'neutraal / geen mening' scoorden, werden hun interviewantwoorden als niet relevant voor de beantwoording van de onderzoeksvraag gelabeld. Er was dan geen sprake van een uitgesproken positieve of negatieve evaluatie.

Voorafgaand aan het interview zijn twee vragenlijsten met betrekking tot de onderwerpen 'ervaren betrokkenheid' en 'winstervaringen' naar de medewerkers verstuurd met het verzoek deze ingevuld mee te nemen. Naderhand heeft op deze kwantitatieve data correlatieanalyse plaatsgevonden. Triangulatie heeft plaatsgevonden doordat metingen vanuit verschillende invalshoeken zijn verricht (Boeije, 2005). Enerzijds is vanuit de interviewdata de relatie onderzocht tussen de ervaren betrokkenheid van medewerkers bij de invoering van zelfsturende teams en hun evaluatie hiervan gemeten in termen van winst- en verlieservaringen. Anderzijds is de verwachte samenhang tussen de door hen ervaren betrokkenheid bij deze geplande organisatieverandering en hun positieve evaluatie hiervan vanuit kwantitatieve data onderzocht. De kwantitatieve analyse van de ingevulde vragenlijsten is aanvullend op de kwalitatieve data.

### 3.3 Operationalisatie

Voor het uit te voeren onderzoek zijn de begrippen 'ervaren betrokkenheid' en 'winstervaringen' geoperationaliseerd om tot concreet meetbare termen te komen.

Ten behoeve van de kwantitatieve analyse zijn twee vragenlijsten bij de respondenten uitgezet. Om de ervaren betrokkenheid te meten is gebruik gemaakt van een Engelse vragenlijst van Meyer, Allen en Smith, waarvan een Nederlandse versie is gemaakt door Gilder, Van den Heuvel en Ellemers (Onincx, 2005). De drie vormen van betrokkenheid

(Affectief, Continue en Normatief) van de medewerkers zijn hiermee gemeten. De vragenlijst bestaat uit 24 items, waarbij gebruik is gemaakt van een 5-punts Likertschaal met als antwoordcategorieën 1 = helemaal mee oneens; 2 = mee oneens; 3 = neutraal / geen mening; 4 = mee eens; 5 = helemaal mee eens. De volledige vragenlijst is te zien in Bijlage A. Voor het meten van de winstervaringen is gebruik gemaakt van de items uit het onderzoek van Bartunek et al. (2006), waarin medewerkers hun winst en verlies inschatten bij een organisatieverandering. De voor dit onderzoek ontwikkelde vragenlijst bestaat uit 16 items. Voor de meting is gebruik gemaakt van een 5-punts Likertschaal, met als antwoordcategorieën 1 = helemaal mee oneens; 2 = mee oneens; 3 = neutraal / geen mening; 4 = mee eens; 5 = helemaal mee eens. In Bijlage B is de vragenlijst over de winstervaringen terug te vinden.

### Interviewformat

Naast de twee hierboven genoemde vragenlijsten zijn ook vragen ontwikkeld ten behoeve van de semigestructureerde interviews. In de gesprekken zijn naast de open vragen ook gesloten vragen gesteld over het succes van de organisatieverandering en de mate waarin men zich betrokken heeft gevoeld (ervaren betrokkenheid) bij deze verandering. De beantwoording op beide vragen is gemeten aan de hand van een 5-punts Likertschaal, met als antwoordcategorieën 1 = helemaal mee oneens; 2 = mee oneens; 3 = neutraal / geen mening; 4 = mee eens; 5 = helemaal mee eens.

Vanuit de antwoorden op de open vragen zijn de vooraf gecodeerde winstervaringen geïnventariseerd.

De volledige vragenlijst van het interview is in Bijlage C te raadplegen.

## 3.4 Data-analyse

De uitkomsten van de interviews zijn door middel van transcriptie en codering geanalyseerd. De antwoorden op de vraag naar het succes van de invoering van zelfsturende teams en de vraag of de medewerkers zich bij de invoering hiervan betrokken hebben gevoeld, zijn gemeten aan de hand van de antwoordscores op de Likertschaal. Voor de analyse van winstervaringen is gebruik gemaakt van het analysemodel van de onderzoeksslang (Boeije, 2005). De vastgelegde gespreksverslagen vormen de gegevens voor het open coderen. Na zorgvuldig lezen zijn deze ingedeeld in fragmenten. De betekenis van het fragment wordt uitgedrukt in een code. Dit is een samenvattende notatie voor het stukje tekst van desbetreffend fragment. Er is niet op relevantie van het onderzoeksmateriaal geselecteerd. Het resultaat is een lijst met codes, ook wel codeboom genoemd. Doordat met gestructureerde vragenlijsten is gewerkt, vallen de antwoorden veelal samen met de analysestructuur. Vanwege doorvragen zijn in de analyse ook op andere plaatsen in de transcripten fragmenten en codes van het onderzoeksmateriaal vindbaar. Vervolgens zijn de vier soorten winstervaringen als code ingebracht. In de transcripten is gekeken hoe vaak de codes als label konden worden verleend, bij wie en in welke context. In de interviews wordt ook negatief over winstervaringen gesproken, dit zijn verlieservaringen als gevolg van de organisatieverandering. In de transcripten zijn deze winstervaringen negatief gelabeld. Wanneer geen waardeoordeel door de geïnterviewde is gegeven en het thema wel is benoemd, wordt neutraal gelabeld. Tabel 1 geeft een overzicht van de codes van de items



weergegeven en de waardering hiervan. Indien sprake is van een winstervaring dan wordt een plus (+) genoteerd, bij een verlieservaring wordt een min (-) geschreven en als het item is benoemd zonder waardeoordeel, dan wordt +/- genoteerd.

Tabel 1. *Codetabel Winst- en Verlieservaringen*

Item	Code	Winstervaring	Verlieservaring	Neutraal
Kwaliteit van Werk	KvW	KvW +	KvW -	KvW +/-
Professionele Ontwikkeling	PO	PO +	PO -	PO +/-
Werkrelaties	Wr	Wr +	Wr -	Wr +/-
Inzetbaarheid	I	I +	I -	I +/-

Vanuit deze data is het verband tussen de ervaren betrokkenheid en het succes van de organisatieverandering in termen van winstervaringen onderzocht.

In de kwantitatieve analyse is een berekening van de correlaties tussen de verschillende items van de 'ervaren betrokkenheid' en de 'winstervaringen' uitgevoerd. Item 8 van de schaal Affectieve Betrokkenheid (AB) bleek negatief samen te hangen met alle overige AB-items. Daarom is dit item gespiegeld. De betrouwbaarheid van de schalen van de vragenlijsten is gemeten aan de hand van de betrouwbaarheidscoëfficiënt alfa van Cronbach.

De gecodeerde zinsneden van de transcripten waarmee het verband is onderzocht tussen de ervaren betrokkenheid en het succes van de organisatieverandering in termen van winstervaringen, zijn gekoppeld aan de uitkomsten van de vragenlijsten. Op deze manier is nagegaan of dezelfde samenhang vanuit de transcripten waarneembaar is als de samenhang in de vragenlijsten. De kwantitatieve gegevens vormen hiermee een aanvulling op de uit de interviews gegenereerde kwalitatieve data. De algemene categorieën uit de vragenlijsten zijn ingekleurd met de betekenissen.

### 3.5 Verantwoording van de onderzoeksmethode

In kwalitatief onderzoek is het onderzoeksproces veelal cyclisch en iteratief. Door het koppelen en volgen van stappen voor- en achteruit (cyclisch) en het regelmatig heen en weer bewegen tussen de stappen, wordt de best passende oplossing gevonden (Baarda, de Goede & Teunissen, 2005). Een vooronderzoek is onderdeel van de onderzoeksmethode en vooraf is een aantal proefinterviews gehouden om onder andere de vragenlijst kwalitatief goed en compleet te krijgen. Deze iteratieve werkwijze komt de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek ten goede.

#### Betrouwbaarheid

Bij de betrouwbaarheid gaat het om de vraag of het onderzoek voldoende objectief wordt uitgevoerd en andere onderzoekers tot dezelfde uitkomsten komen. Betrouwbaarheid wordt

afgemeten aan de precisie van de methoden van de dataverzameling of de meetinstrumenten. Wanneer sprake is van betrouwbare methoden van dataverzameling, zal herhaling van de waarnemingen tot een gelijke uitkomst moeten leiden (Boeije, 't Hart & Hox, 2009).

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te bewaken, zijn de volgende werkwijzen toegepast:

- Vooraf zijn enkele proefinterviews gehouden om de vragenlijst uit te proberen. Zo is een reële schatting van de benodigde tijd verkregen en is nagegaan of de juiste onderwerpen zijn geselecteerd.
- Door het houden van proefinterviews doet de interviewer meer vaardigheden op. Na het schrappen van wellicht overbodige - en het toevoegen van ontbrekende onderwerpen, resteert een gestructureerde vragenlijst waarmee de interviews zijn afgenomen. Hierdoor is de methode van dataverzameling meer gestandaardiseerd, waardoor toevalsfouten worden voorkomen (Boeije, 't Hart & Hox, 2009).
- Een toets op de betrouwbaarheid van de waarneming is de terugkoppeling naar de participanten. De uitgewerkte interviews zijn aan de medewerkers voorgelegd met de vraag of de weergave correct is (Boeije, 't Hart & Hox, 2009).
- De opnames van alle interviews en de hiervan gemaakte gespreksverslagen zijn vastgelegd. Onderzoekerstriangulatie bevordert de inter-onderzoekerbetrouwbaarheid (Boeije, 't Hart & Hox, 2009). Het is gebruikelijk dat onderzoekers elkaars interviews en aantekeningen analyseren, hun werkwijzen op elkaar afstemmen om zo de consistentie van het coderingssysteem te vergroten (Boeije, 2005). Om een collega-student te vragen om ook te coderen, zodat ik feedback op de codering kan ontvangen, is in mijn situatie voor mijn onderzoek zeer moeilijk te realiseren. Er is daarom volstaan met het goed vastleggen van de coderingen en analyses waardoor het inzichtelijk en controleerbaar is op grond waarvan bepaalde conclusies zijn getrokken.
- Om de betrouwbaarheid van de schalen van de vragenlijsten te meten is de betrouwbaarheidscoëfficiënt alfa van Cronbach gebruikt.

### Validiteit

Bij validiteit of geldigheid gaat het om de juistheid van de onderzoeksbevindingen (Baarda, de Goede & Teunissen, 2005). Het heeft betrekking op de beïnvloeding van het onderzoek door systematische fouten: of wordt gemeten wat beoogd wordt te meten. In kwalitatief onderzoek wordt de geldigheid vooral bepaald door de juistheid van interpretaties van de data (Boeije, 't Hart & Hox, 2009).

Wat betreft de interne validiteit zijn de gekozen onderzoeksopzet en de toegepaste methoden en technieken consistent met de onderzoeksvragen. De uitgewerkte onderzoeksopzet is gevolgd en de verzamelde data zijn een geldige weergave van het onderzochte in de praktijksituatie. De gekozen methoden van dataverzameling - het vooronderzoek, informatie verkrijgen via de vragenlijsten en het afnemen van interviews bij medewerkers - verschaft de juiste informatie over het onderzoeksonderwerp.

Het is belangrijk om vooraf aan te geven dat de verwerking van de onderzoeksgegevens volledig anoniem gebeurt. Door hier de nadruk op te leggen wordt voorkomen dat geïnterviewden zich anders gaan voordoen waardoor onderzoeksgegevens vertekend kunnen worden (Baarda, de Goede & Teunissen, 2005). De geïnterviewde personen hebben de gelegenheid gehad commentaar te leveren op voorlopige resultaten om vertekening

tegen te gaan. Betrokkenheid of vooringenomenheid van de onderzoeker kunnen een rol spelen bij de interpretatie van de onderzoeksgegevens. Om de geldigheid van de analyse en de interpretatie van het onderzoek te waarborgen, zijn hierdoor de analysestappen die tot bepaalde interpretaties hebben geleid beschreven (zie hierboven onder 3.4, Boeije, 2005). Ter bevordering van de externe validiteit is gestreefd om de onderzoeksgroep representatief te laten zijn voor de organisatie. Zorgmedewerkers van alle functieniveaus zijn zoveel mogelijk gespreid over de diverse teams van Careyn Zorg Thuis Breda gesproken. Het handelt in deze studie om een enkelvoudige case en zijn de resultaten niet eenvoudigweg te generaliseren naar andere situaties of organisaties.

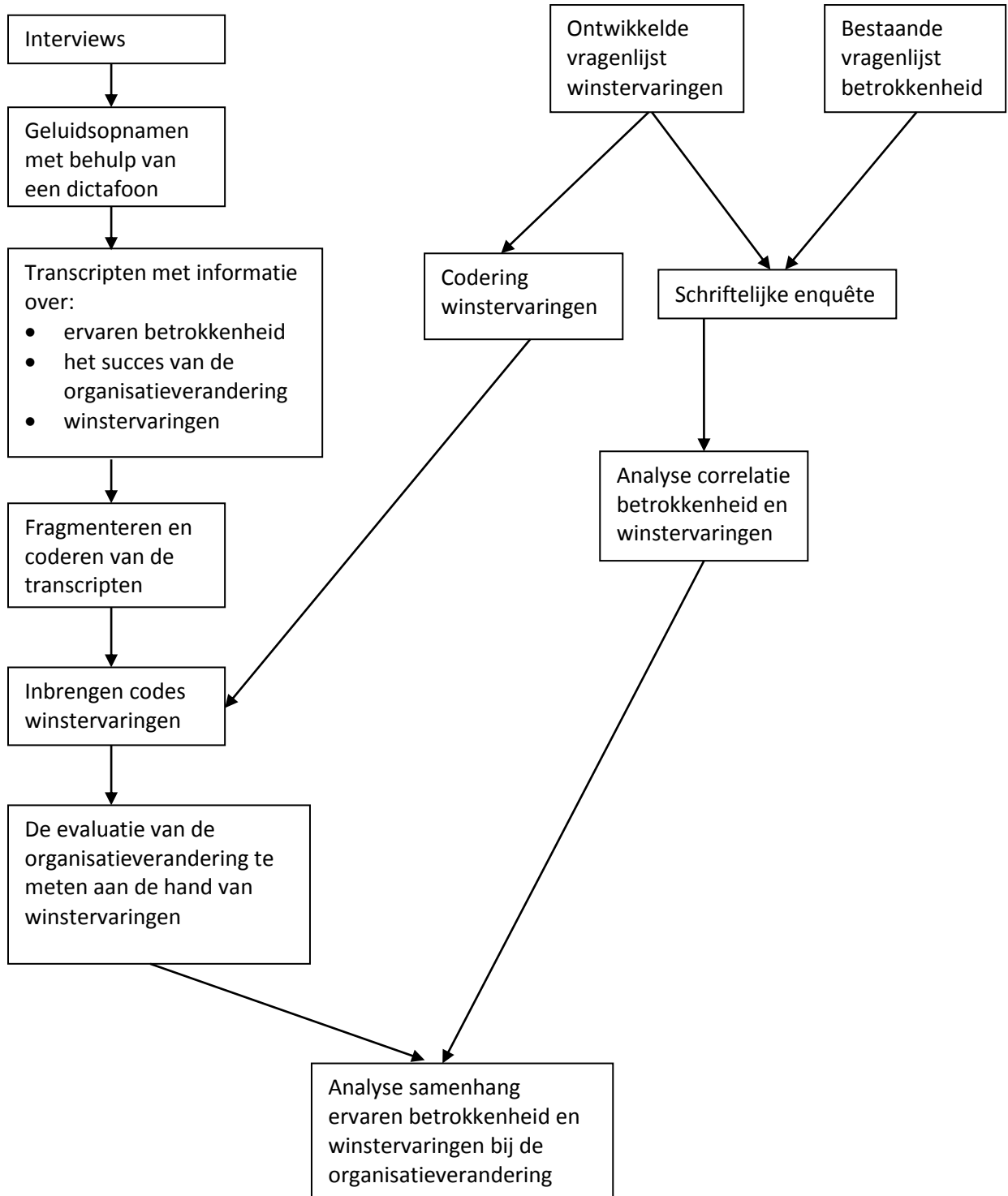
### 3.6 Schematisch overzicht

In Figuur 2 worden de verschillende onderdelen van het onderzoek schematisch uiteengezet. Als laatste stap worden de uitkomsten van de kwalitatieve analyse vergeleken met de resultaten van de kwantitatieve analyse.

Figuur 2 Schema Werkwijze van het Onderzoek

**Kwalitatief**

**Kwantitatief**



## 4. Resultaten

### 4.1 Inleiding

De onderzoeksgroep bestaat uit 25 medewerkers uit diverse teams, allen werkzaam in het primaire proces bij Careyn Zorg Thuis Breda. Zij vervullen functies van kwalificatieniveau 2 tot en met 5, zoals verzorgenden, verzorgenden Individuele Gezondheidszorg (IG), thuisbegeleiders, en al dan niet gespecialiseerde (wijk) verpleegkundigen.

De vragenlijsten met betrekking tot de onderwerpen 'ervaren betrokkenheid' en 'winstervaringen' zijn door hen voorafgaand aan het interview ingevuld. De interviews zijn opgenomen en naderhand zijn de geluidsopnames omgezet naar geschreven tekst. Dit leverde 220 pagina's tekst op, die nader zijn geanalyseerd.

### 4.2 Kwalitatieve analyse

Vanuit de data van de interviews zijn twee groepen geformeerd:

1. Medewerkers die in het interview aangeven zich betrokken te hebben gevoeld bij de vormgeving van de invoering van zelfsturende teams EN aangeven dat deze organisatieverandering is gelukt;
2. Medewerkers die in het interview aangeven zich niet betrokken te hebben gevoeld bij de vormgeving van de invoering van zelfsturende teams EN aangeven dat deze organisatieverandering is mislukt;

De bepaling van de mate van betrokkenheid en het slagen van de organisatieverandering heeft plaatsgevonden aan de hand van de scores op een Likertschaal die door de ondervraagden in de interviews zijn gegeven (5-puntsschaal: helemaal mee oneens, mee oneens, neutraal / geen mening, mee eens en helemaal mee eens). Indien de respondenten bij één van beide vragen neutraal / geen mening scoorden, werden hun interviewantwoorden als niet relevant gelabeld. Van de 25 medewerkers geven 7 medewerkers aan zich betrokken te hebben gevoeld bij de invoering van zelfsturende teams en geven aan dat deze organisatieverandering is gelukt. Zij antwoordden namelijk op beide vragen 'helemaal mee eens' (score 5) en/of 'mee eens' (score 4). Van de ondervraagden geven 3 aan zich niet betrokken te hebben gevoeld bij de invoering van zelfsturende teams en dat de organisatieverandering is mislukt. De antwoorden op deze vragen luiden bij hen: 'helemaal mee oneens (score 1) en/of 'mee oneens (score 2). Van de geïnterviewden zijn er 15 die niet op beide vragen positief dan wel negatief antwoorden. In Tabel 2 is het overzicht van deze resultaten te vinden.

Tabel 2. *Antwoorden Respondenten op de Vraag naar het Resultaat van de Organisatieverandering en hun Ervaren Betrokkenheid (n=25)*

Organisatieverandering geslaagd of mislukt	Betrokken gevoeld	N
Geslaagd	Ja	7
Mislukt	Nee	3
Neutraal / geen mening	Ja	5
Neutraal / geen mening	Nee	1
Neutraal / geen mening	Neutraal / geen mening	3
Geslaagd	Nee	1
Geslaagd	Neutraal / geen mening	2
Mislukt	Ja	3

Na het vaststellen van de fragmenten en codes in de transcripten en het inbrengen van de codes van de vier soorten winst- en verlieservaringen, is nagegaan hoe vaak uitspraak is gedaan ten aanzien van deze winst- en verlieservaringen. Vanuit deze data is het verband tussen de ervaren betrokkenheid en het succes van de organisatieverandering in termen van winstervaringen onderzocht. Een voorbeeld van een positief gelabelde Kwaliteit van Werk (KvW +) in een interview genoemd:

“Door de invoering van zelfsturende teams zijn we met elkaar gemotiveerd om de cliënt nog betere zorg te verlenen.” Een andere medewerker haalde in diens interview aan: “De medewerkers hebben nu meer verantwoordelijkheid gekregen en gaan zich meer ontwikkelen en ontplooiën.” Deze opmerking is als een positief gelabelde Professionele Ontwikkeling (PO +) genoteerd. Een negatief gelabelde Werkrelaties (Wr -) in een interview aangehaald: “door de verandering waren er een paar medewerkers die wel heel erg voor zichzelf opkwamen en heel erg de leiding namen, wat niet altijd op een leuke manier voor de andere mensen ging.” Op het gebied van Inzetbaarheid werd als negatief aangegeven (I -): “Het begon met ontslagen en het was allemaal heel onzeker of we zouden blijven bestaan.”

Tabel 3 laat de resultaten uit de transcripten zien en brengt alle variabelen in verband. Het geeft inzicht in het verband tussen het antwoord op de vraag naar de ervaren betrokkenheid van de medewerkers, de vraag of zij de organisatieverandering als gelukt beschouwen (de evaluatie van de organisatieverandering) en het aantal keren dat de items van de winstervaringen inclusief de waardering door hen zijn genoemd. Afhankelijk van de context zijn deze codes positief, negatief of neutraal gelabeld. Het resultaat is een waardering van de respondenten over de organisatieverandering in termen van winst- en verlieservaringen. Indien sprake is van een door de medewerker benoemde geslaagde organisatieverandering dan wordt een plus (+) genoteerd. Bij een mislukte organisatieverandering is een min (-)

geschreven, en indien in antwoord op de vraag geen waardeoordeel is gegeven, dan wordt +/- genoteerd.

Op het gebied van ervaren betrokkenheid wordt een plus (+) geschreven als de medewerker aangeeft zich betrokken te hebben gevoeld bij de organisatieverandering. Bij geen ervaren betrokkenheid geldt een minteken (-), en bij een neutraal antwoord of geen mening wordt een +/- genoteerd.

Tabel 3. *Relatie Evaluatie van de Organisatieverandering, Ervaren Betrokkenheid en het Aantal Malen dat Winstervaringen genoemd zijn (voor alle Respondenten samen), inclusief de Waardering (n=25)*

KvW = *Kwaliteit van Werk*, PO = *Professionele Ontwikkeling*, Wr = *Werkrelaties*, en I = *Inzetbaarheid*.

Evaluatie organisatie- verandering	Ervaren betrokkenheid	N	KvW			PO			Wr			I		
			+	-	+/-	+	-	+/-	+	-	+/-	+	-	+/-
+	+	7	5	3	1	16	12	1	3	6				3
-	-	3	1	2		3	5	2		5				
+/-	+	5	8	11	1	20	6	1	13	7		2	4	
+/-	-	1		5			2							
+/-	+/-	3	2	7		3	5	2	3	2				1
+	-	1					2	6						
+	+/-	2	1	1		2	1		1					1
-	+	3	2	6		5	6		1	4				
Totaal		25	19	35	2	49	39	12	21	24		2	9	



De groep medewerkers die in het interview aangeven zich betrokken te hebben gevoeld bij de vormgeving van de invoering van zelfsturende teams en aangeven dat deze organisatieverandering is gelukt, bestaat uit 7 personen.

In de transcripten worden in antwoord op de vraag waarom de organisatieverandering is gelukt door deze groep medewerkers onder andere de volgende verklaringen opgegeven:

*'medewerkers zijn enthousiast en pakken meer taken op'*

*'er zijn nog wel haken en ogen, maar we zijn al heel ver'*

*'nou ja, we zijn zelfsturend, dus daarmee is het dan gelukt. Dat is puur antwoord op de vraag, de beleving is iets anders'*

*'wij kunnen wel heel goed samenwerken'*

*'je regelt onderling veel makkelijker, niet meer via zo veel schijven'*

*'we zijn goed bezig en het werkt gewoon'*

*'omdat het bij ons eigenlijk al wel goed loopt'*

Als verklaring van het betrokken voelen bij en tijdens de invoering van zelfsturende teams blijkt bij deze groep medewerkers vanuit de transcripten het volgende:

*'omdat ik ook inzag dat het ook iets goeds bracht'*

*'ik dacht mee en overlegde'*

*'ik heb die rol gewoon opgepakt'*

*'ik heb meegepraat en meegediscussieerd'*

*'omdat ik me sowieso heel betrokken voel en verantwoordelijk voor alles'*

*'het is nooit perfect, als je je verdiept in Careyn, dan is het toch wel een onderneming die toch best veel voor zijn personeel over heeft'*

*'mijn hart ligt hier, bij Careyn'*

De medewerkers die de organisatieverandering als mislukt beschouwen en aangeven zich niet betrokken te hebben gevoeld, geven andere betekenissen aan. Zij verklaren als volgt:

*'de kwaliteit van de teams is slecht'*

*'zijn niet zelfsturend, we worden teruggefloten'*

*'er zijn geen hechtere teams ontstaan'*

*'geen zelfsturend team, je hebt als team weinig bewegingsruimte'*

De opgegeven redenen van het niet betrokken voelen bij - en tijdens de invoering van zelfsturende teams bij deze groep zijn:

*'dit is zo besloten, door mijn strot geduwd'*

*'ik heb gewoon weinig betrokkenheid ervaren'*

*'het is meer een moetje hè'*

Nadere analyse van de data uit de transcripten laat zowel overeenkomsten als verschillen tussen de twee onderzoeksgroepen zien, evenals patronen in de ervaren winsten en verliezen bij de invoering van de zelfsturende teams.

In het interview werd voorafgaand aan de vraag naar het slagen van de organisatieverandering aan de respondenten ook de vraag gesteld naar het doel van de verandering. Tussen deze twee groepen medewerkers is in de beantwoording hierop geen onderscheid waargenomen, de antwoorden kwamen overeen. Bij beide groepen medewerkers werd namelijk aangegeven dat bezuinigen en 'een managementlaag eruit' het doel was. Verder werd door alle respondenten in deze twee groepen ook een

kwaliteitsaspect als doel vermeld, zoals zelfstandige teams, zelforganisatie, betrokkenheid creëren, kortere lijnen en efficiënter werken.

Op het gebied van de winst- en verlieservaringen bij de twee onderzoeksgroepen is het volgende patroon geconstateerd. De medewerkers die in het interview aangeven zich betrokken te hebben gevoeld bij de vormgeving van de invoering van zelfsturende teams en hieraan een positieve evaluatie geven, hebben voornamelijk winstervaringen vanwege de professionele ontwikkeling die zij ervaren. Zij geven aan dat door de invoering van zelfsturende teams anders dan voorheen bij hen meer een beroep gedaan wordt op andere kwaliteiten. Hun verantwoordelijkheden zijn toegenomen; zij geven aan zich ook meer verantwoordelijk te voelen. Zij ervaren groei in hun werk en persoonlijke ontwikkeling. Binnen deze groep medewerkers scoort Professionele Ontwikkeling ook vaak negatief, dit is 12 keer benoemd in de interviews. Als achterliggende reden wordt onder meer genoemd dat door de invoering van zelfsturende teams de prestaties en het vermogen om kwalitatief goede zorg te leveren zijn verminderd. Enerzijds heeft dit te maken met het, in hun ogen, hoge tempo van de verandering en de gebrekkige communicatie gedurende dit proces. Anderzijds zijn nu meer niet-zorgtaken bij hen belegd, waardoor zij minder in staat zijn goede zorg aan de cliënt te leveren. Op de directe vraag naar het succes van de organisatieverandering geven zij als reden aan dat zij de invoering van zelfsturende teams als gelukt beschouwen. Zij geven aan meer taken en andere verantwoordelijkheden te hebben gekregen (PO +) en dat de samenwerking met de directe collegae in het team goed verloopt (Wr+).

Een nadere analyse van de medewerkers die in het interview aangeven zich niet betrokken te hebben gevoeld bij de vormgeving van de invoering van zelfsturende teams en aangeven dat deze organisatieverandering is mislukt, laat zien dat vooral Professionele Ontwikkeling, Kwaliteit van Werk en Werkrelaties bij hen negatief evalueren. De Professionele Ontwikkeling scoort bij deze groep negatief, omdat zij geen zelfsturing ervaren. Zij voelen zich beknot door opgelegde regels vanuit de organisatie en vinden dit kader haaks staan op de zelfsturing. Zij geven aan niet meer de juiste kwalitatieve zorg te kunnen bieden door het moeten verrichten van niet-zorgtaken en het bijhouden van administratie. Het item Werkrelaties scoort slecht doordat door de organisatieverandering verschuivingen van medewerkers hebben plaatsgevonden en hierdoor de samenwerking in teams is verslechterd.

Een opvallend patroon in de analyse van de winst- en verlieservaringen is het item Inzetbaarheid. Dit item wordt in de interviews niet benoemd door de groep medewerkers die zich niet betrokken hebben gevoeld en aangeven dat de invoering van zelfsturende teams is mislukt. Bij groep medewerkers die zich betrokken hebben gevoeld en aangeven dat de organisatieverandering is gelukt, wordt dit item wel benoemd en dan als verlieservaring. Het item scoort negatief bij deze respondenten vanwege door hen ervaren mogelijk ontslag en het ervaren van onvoldoende carrièremogelijkheden.

Verder is een opvallend gegeven dat bij de groep medewerkers die van mening is dat de invoering van zelfsturende teams noch is gelukt, noch is mislukt én aangeeft zich betrokken te hebben gevoeld bij de organisatieverandering, Professionele Ontwikkeling als winstervaring het hoogste scoort, zowel in absolute als in relatieve zin. Dit item wordt verspreid over deze 5 medewerkers 20 keer in de interviews genoemd. Als verlieservaring wordt binnen deze groep vooral Kwaliteit van Werk genoemd, dit item wordt 11 keer aangehaald. Nadere analyse van de transcripten geeft aan dat dit item niet alleen

samenhangt met de door hen als niet gelukt beschouwde organisatieverandering. Ook Werkrelaties en Inzetbaarheid worden op deze vraag negatief geëvalueerd. Verder valt op dat, op één na, alle medewerkers die aangeven zich betrokken te hebben gevoeld, winsten ervaren vanwege Professionel Ontwikkeling.

Tabel 4 geeft per respondent inzicht in de vergelijking van de uitkomsten van de *vragenlijsten* en de antwoorden vanuit de *interviews*. Vanuit de *interviews* is vermeld of de medewerker de organisatieverandering als gelukt beschouwt (de evaluatie hiervan: 'Ev') en of hij/zij zich bij de vormgeving hiervan betrokken (B) heeft gevoeld. Voor de antwoorden van de *vragenlijsten* geldt een plus (+) als de score op dit item meer dan 50% positief is. Een min (-) wordt geschreven als op dit item de score meer dan 50% negatief is. In alle andere gevallen is geen score gegeven. Item 8 (Affectieve Betrokkenheid) is bij de verwerking van deze gegevens ook gespiegeld.

Tabel 4. *Vergelijking Uitkomsten Vragenlijsten en Antwoorden Interviews per Individu (n=25)*

AB = *Affectieve Betrokkenheid*, CB = *Continue Betrokkenheid*, NB = *Normatieve Betrokkenheid*, en B tot = *Betrokkenheid Totaal*.

KvW = *Kwaliteit van Werk*, PO = *Professionele Ontwikkeling*, Wr = *Werkrelaties*, en I = *Inzetbaarheid*.

Ev = *Evaluatie van de organisatieverandering*, en B = *Betrokkenheid*.

Medewerker	Vragenlijst								Interview														
	AB	CB	NB	B tot	KvW	PO	Wr	I	Ev	B	KvW			PO			Wr			I			
											+	-	+/-	+	-	+/-	+	-	+/-	+	-	+/-	
1		-	-	-	-	+			+	4			7	2		5	3		1				
2		-	+	-	+	+	+	-		1	6		3	2		2	2						
3	-	+		+		+			+	3	5		5	4		5	3				4		
4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1		1	2			5						
5	-	-	-	-	+	+	+		+			1	2	4	1	1	1						
6	-	-	-	-	-	+	-		+					2	6								
7						+	+		+	1	5	1	3		1		1						
8	-	-	-	-	-	-	-	-		+			3			3							
9		-	-	-	+	+	+	+	+	1			1	1							1		
10	-	-	-	-	-		-	-	-		2		3	3			1						
11	+			+	+	+	+		+	2	1		1	1			2						
12	+	+	+	+	-	-	-	-			5			2									
13	-	-		-	-	+		+	-		2		2				3						
14	-	+	+	-	-	+	-		+	3	1		1	6							1		
15	+	-	+	+	-	-			+		1		1	1		1	3						
16	+	-	+		-	+	-		-	2	2			3		1							
17	+	-	-	-	+	+	-	-	+		1		1		1								
18	-	-	-	-	-		-	-	-		1		2	1	1								
19	+	+		+	+	+	+	-		1				1	1	1							
20		-	-	-	+	+	+	-	+				4		1	1	1					1	
21	-	-	-	-	-		+	-			1			2	1							1	
22	-	+	-	-	-	-	-	-	-					2	1								
23	+	+	+	+		+	+	-	+				2										
24	+	+	-	+	-	+	-	-	+				5									1	
25	-	-	-	-	+	+	+	+			1		2								1		
Totaal											19	35	2	49	39	12	21	24		2	9		

In de interviews geven 15 medewerkers aan zich betrokken te hebben gevoeld. De verwerking van de scores ervaren betrokkenheid van de vragenlijsten laten een totaal van 7 respondenten zien. Er zijn 5 medewerkers die in het interview aangeven zich betrokken te hebben gevoeld en ook positief op het item betrokkenheid van de vragenlijsten scoren. De Evaluatie (Ev) van de organisatieverandering wordt door de respondenten tot uitdrukking gebracht in termen van winst- en verlieservaringen. Bij medewerkers die negatief evalueren zijn overwegend verlieservaringen waarneembaar, zowel in de transcripten van de interviews als in de uitkomsten van de vragenlijsten. Medewerkers die positief evalueren laten overwegend winstervaringen zien, zowel in de interviews als vragenlijsten. Een uitzondering hierop vormen medewerker 14 en 15. Medewerker 14 scoort positief op Professionele Ontwikkeling in de vragenlijst, maar negatief op dit item in het interview. Medewerker 15 evalueert in het interview positief over de organisatieverandering, maar geeft aan verlies te ervaren, zowel in de beantwoording van de vragenlijst als in het interview.

Kijkend naar de winstervaringen is een patroon zichtbaar tussen de antwoorden van de vragenlijsten en die vanuit de interviews. Het overgrote deel van de medewerkers (n= 17) scoort positief over Professionele Ontwikkeling in de vragenlijsten. Dit item wordt ook als winstervaring het meeste in de interviews genoemd, namelijk 49 maal. Tien medewerkers scoren in de vragenlijsten positief over Werkrelaties, in de interviews wordt dit item 21 maal genoemd. Vervolgens scoort Kwaliteit van Werk met 8 keer een positieve score in de vragenlijsten en 19 keer vanuit de interviews. Inzetbaarheid laat de laagste score zien: 3 vanuit de vragenlijsten en 2 keer vanuit de interviews.

Zowel in de uitkomsten van de vragenlijsten als in de interviews wordt Professionele Ontwikkeling door nagenoeg alle geïnterviewden als winstervaring door invoering van zelfsturende teams genoemd. Medewerker 12 is hier negatief over, zowel in de vragenlijst als in het interview en medewerker 21 scoort neutraal in de vragenlijst en negatief in het interview.

Een vergelijking van de antwoorden van de vragenlijsten met de uitkomsten van de interviews laat binnen de twee vooraf geformeerde onderzoeksgroepen de volgende patronen zien. De medewerkers die in de interviews aangeven zich betrokken te hebben gevoeld en aangeven positief te evalueren vanwege de Professionele Ontwikkeling die zij ervaren, geven dit ook aan in de beantwoording van de vragenlijst. Uitgezonderd is medewerker 15 die in de antwoorden van de vragenlijsten negatief scoort. Het item Inzetbaarheid scoort binnen deze groep negatief, zowel vanuit de interviews als de vragenlijsten. Als verlieservaringen werd door deze respondenten een mogelijk ontslag en onvoldoende carrièremogelijkheden opgegeven. Kwaliteit van Werk scoort bij de helft van deze groep vanuit de vragenlijsten negatief en wordt ook in de interviews als verlieservaring genoemd.

De groep medewerkers die in de interviews aangeven zich niet betrokken te hebben gevoeld en negatief evalueren ervaren vooral verlies op het vlak van Professionele Ontwikkeling, Kwaliteit van Werk en Werkrelaties. Dit blijkt ook uit de beantwoording van de vragenlijsten, waarin bovendien ook het item Inzetbaarheid bij deze groep negatief scoort.

In het kader van dit exploratief onderzoek zijn interessante patronen waarneembaar bij medewerker 5, 9, 12 en 25. Medewerker 5 scoort in de beantwoording op de vragen van de vragenlijsten bij Betrokkenheid negatief. De vragen over de winstervaringen laten, uitgezonderd Inzetbaarheid (neutraal), alleen positieve uitkomsten zien. In het interview

geeft betrokkene aan de organisatieverandering als gelukt te beschouwen, op het vlak van de ervaren betrokkenheid is in het vraaggesprek ook positief geantwoord, maar worden ook verlieservaringen op het gebied van Professionele Ontwikkeling en Werkrelaties genoemd. Nadere analyse laat zien dat in de beantwoording op de vragen Betrokkenheid bij deze medewerker net negatief scoort en dat in het interview ervaringen genuanceerd in winst en verlies worden weergegeven.

Medewerkers 9 en 25 scoren in de beantwoording op de vragen van de vragenlijsten bij Betrokkenheid negatief. De vragen over de winstervaringen laten bij beiden alleen positieve uitkomsten zien. In het interview geeft medewerker 9 aan de organisatieverandering als gelukt te beschouwen en benoemt winstervaringen op het gebied van Kwaliteit van Werk en Professionele Ontwikkeling. De genoemde verlieservaringen in het interview ten aanzien van Professionele Ontwikkeling en Inzetbaarheid komen niet overeen met de uitkomsten van de vragenlijsten. Nadere analyse laat zien dat de beantwoording van de vragen retrospectief zijn ingevuld (louter positieve Professionele Ontwikkeling) en in het interview een beschrijving werd gegeven van een negatieve Professionele Ontwikkeling gedurende de organisatieverandering. Het verschil in uitkomsten op het gebied van Inzetbaarheid heeft enerzijds te maken met verschillende antwoorden van deze persoon: in de vragenlijsten scoort dit positief en in het interview wordt baanzekerheid als een verlieservaring genoemd. Anderzijds wordt het verschil ook veroorzaakt door het gering aantal vragen in de vragenlijst op het gebied van Inzetbaarheid, waardoor positief is gescoord. Bij deze medewerker was de ervaren betrokkenheid aanvankelijk negatief en is gaandeweg de organisatieverandering verbeterd. In het interview heeft betrokkene op deze vraag neutraal geantwoord.

Medewerker 25 geeft in het vraaggesprek aan bij de invoering van de zelfsturende teams, naast informatiebijeenkomsten, nauwelijks betrokken te zijn geweest, en dat ze zich gedurende de verandering wel betrokken heeft gevoeld. Deze respondent maakt in de beantwoording van de vragen onderscheid tussen betrokkenheid bij de organisatie en betrokkenheid bij - en gedurende de organisatieverandering.

Medewerker 12 geeft in de beantwoording op de meeste vragen van alle vormen van betrokkenheid hier (helemaal) mee eens te zijn. In die zin is bij deze medewerker betrokkenheid 'gemeten'. In het interview geeft deze persoon echter aan zich niet betrokken te hebben gevoeld bij de invoering van zelfsturende teams. Dit heeft te maken met het feit dat betrokkene vooraf faliekant tegen deze verandering was. Zowel in het interview als in de beantwoording op de vragen worden louter verlieservaringen benoemd.

### 4.3 Resultaten van de betrouwbaarheidstoets

De betrouwbaarheid van de schalen van de vragenlijsten is gemeten aan de hand van de betrouwbaarheidscoëfficiënt alfa van Cronbach. Wat betreft de gewenste hoogte van de betrouwbaarheidscoëfficiënt wordt als uitgangspunt de regels van COTAN Beoordelingssysteem voor de kwaliteit van tests genomen (Evers, Lucassen, Meijer & Sijtsma, 2010). Voor dit onderzoek geldt de betrouwbaarheid voor testonderzoek op groepsniveau.

Tabel 5. Cronbach's Alfa's per Schaal gebaseerd op Parallele en Niet-parallele Items

Schaal	Cronbach's alfa		N
	Parallele items	Niet-parallele items	
Affectieve Betrokkenheid	.819	.815	8
Continue Betrokkenheid	.803	.814	8
Normatieve Betrokkenheid	.803	.804	8
Kwaliteit van Werk	.892	.893	3
Professionele Ontwikkeling	.907	.906	7
Werkrelaties	.863	.864	4
Inzetbaarheid	.774	.791	2

De Cronbach's alfa's uitgaande van niet-parallele items (dus essentieel Tau-equivalente items) voor de schaal Affectieve Betrokkenheid was aanvankelijk .661. Deze betrouwbaarheid is net voldoende als het gaat om beslissingen op groepsniveau (Evers et al., 2010). Door het spiegelen van item 8, die negatief samenhang met elk van de overige AB-items, is de Cronbach's alfa .819 geworden. De Cronbach's alfa's van de overige schalen zijn hoger dan .70 en is de betrouwbaarheid van de schalen goed (Evers et al., 2010).

### 4.4 Correlatieanalyse

De samenhang tussen de meerdere variabelen van de ervaren betrokkenheid en de winstervaringen is door middel van Pearson correlatie berekend. De correlatiematrix is, weergegeven in Tabel 6, als volgt:

Tabel 6. *Pearson Correlatie Coëfficiënten bij de Variabelen (n=25)*

Variabelen		1	2	3	4	5	6	7
1 Affectieve Betrokkenheid		1						
2 Continue Betrokkenheid	R	.250	1					
3 Normatieve Betrokkenheid	R	.549**	.511**	1				
4 Kwaliteit van Werk	R	.256	-.228	-.250	1			
5 Professionele Ontwikkeling	R	.136	-.350	-.341	.880**	1		
6 Werkrelaties	R	.356	-.177	.024	.629**	.543**	1	
7 Inzetbaar	R	-.168	-.190	-.060	.370	.407*	.389	1

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

Voor de significantie werd tweezijdig met een alfa van .05 gemeten. Hiervan uitgaande blijken zes verbanden significant. Er is namelijk een matig verband tussen Affectieve Betrokkenheid en Normatieve Betrokkenheid ( $r = .549, p = .004$ ). Ook het verband tussen Continue Betrokkenheid en Normatieve Betrokkenheid is matig ( $r = .511, p = .009$ ). Er is sprake van een zeer sterke correlatie tussen Kwaliteit van Werk en Professionele Ontwikkeling. De correlatie is namelijk .88 met een p-waarde kleiner dan .001. Tabel 6 laat verder een matig verband zien tussen Kwaliteit van Werk en Werkrelaties ( $r = .629, p = .001$ ) en een matig verband tussen Professionele Ontwikkeling en Werkrelaties ( $r = .543, p = .005$ ). Tot slot is het verband tussen Professionele Ontwikkeling en Inzetbaarheid zwak ( $r = .407, p = .043$ ).

In Bijlage D zijn de tabellen inter-item correlatie matrix van de variabelen te vinden.



## 5. Conclusie, discussie en aanbevelingen

In paragraaf 5.1 worden de onderzoeksresultaten geanalyseerd en besproken ten opzichte van de theoretische bevindingen van het literatuuronderzoek en de gestelde onderzoeksvraag.

Vervolgens wordt in paragraaf 5.2. ingegaan op de beperkingen van het onderzoeksontwerp en de onderzoeksresultaten. Paragraaf 5.3. behandelt de implicaties voor de praktijk en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

### 5.1 Conclusie

Dit onderzoek richt zich op de relatie tussen de ervaren betrokkenheid van medewerkers bij een geplande organisatieverandering, het succes dan wel falen van deze verandering en hun evaluatie hiervan in termen van winst- en verlieservaringen. Het succes van de verandering is in deze studie beschreven aan de hand van de evaluatie die de medewerkers aan de verandering geven in termen van winstervaringen. Het falen van de verandering is beschreven aan de hand van de evaluatie die de medewerkers aan de verandering geven in termen van verlieservaringen. Specifiek is onderzocht de ervaren betrokkenheid van medewerkers bij de invoering van zelfsturende teams en hun evaluatie van deze verandering. Aanvullend op de kwalitatieve casestudy heeft bij dezelfde groep medewerkers een kwantitatief onderzoek plaatsgevonden over de verwachte samenhang tussen de door hen ervaren betrokkenheid bij de invoering van zelfsturende teams en hun positieve evaluatie hiervan. Het onderzoek toont de relatie tussen de evaluatie van de invoering van zelfsturende teams en de winst- en verlieservaringen van medewerkers hierbij.

Medewerkers die negatief evalueren hebben verlieservaringen vooral op het gebied van Kwaliteit van Werk, Professionele Ontwikkeling en Werkrelaties. Medewerkers met een positieve evaluatie ervaren winsten op deze gebieden. Dit bevestigt eerder onderzoek van Bartunek et al. (2006). Er is geen verband geconstateerd tussen een positieve evaluatie van de organisatieverandering en winstervaring op het gebied van Inzetbaarheid, dit in tegenstelling tot hetzelfde onderzoek van Bartunek et al. (2006).

In het kwalitatieve deel van de studie zijn binnen de onderzoeksgroepen op het gebied van winst- en verlieservaringen een aantal patronen waargenomen. De groep medewerkers met ervaren betrokkenheid en die positief evalueren, ervaren vooral winstervaringen op het gebied van hun professionele ontwikkeling. Zij voelen zich meer verantwoordelijk en ook zijn hun verantwoordelijkheden als gevolg van de organisatieverandering toegenomen, zij ervaren persoonlijke ontwikkeling en groei in hun werk. Inzetbaarheid scoorde in dit onderzoek binnen deze groep als een verlieservaring. De groep medewerkers zonder ervaren betrokkenheid en die negatief evalueren, ervaren voornamelijk verlieservaringen op het gebied van Professionele Ontwikkeling, Kwaliteit van Werk en Werkrelaties. Inzetbaarheid speelde binnen deze groep geen rol.

De samenhang tussen betrokkenheid van medewerkers en slagen van de organisatieverandering is eerder onderzocht door Bennebroek Gravenhorst (2002) en Boonstra en Steensma (2002). In kwalitatief onderzoek is verband geconstateerd tussen ervaren betrokkenheid van medewerkers bij de invoering van zelfsturende teams en het

succes van deze verandering door een positieve evaluatie van die medewerkers vanwege winstervaring op het gebied van Professionele Ontwikkeling. De verwachte relatie tussen ervaren betrokkenheid van medewerkers en een positieve evaluatie door hen van de geplande organisatieverandering is hiermee ten dele bevestigd. Dit wordt door metingen vanuit het kwantitatieve onderzoek ondersteund (Boeije, 2005).

De kwantitatieve analyse van het aantal winst- en verlieservaringen van de vragenlijsten ondersteunt de uitkomsten van de winst- en verlieservaringen van de interviews. Professionele Ontwikkeling wordt verreweg het meeste genoemd, gevolgd door Werkrelaties, Kwaliteit van Werk en Inzetbaarheid. Uit de correlatieanalyse blijkt geen samenhang tussen ervaren betrokkenheid en winstervaringen. Wel is een zeer sterke correlatie tussen Kwaliteit van Werk en Professionele Ontwikkeling gebleken.

## 5.2 Discussie

De uitkomsten gelden specifiek voor dit onderzoek bij Careyn Zorg Thuis Breda en zijn niet generaliseerbaar naar andere organisaties. Een beperking van het onderzoek is het aantal respondenten, namelijk 25. Dit is relatief laag ten opzichte van het totaal aantal medewerkers van Careyn Zorg Thuis Breda. Deze beperking is voor een deel opgevangen doordat uit veel verschillende teams de medewerkers zijn gesproken, waardoor in het onderzoek een getrouw beeld over de door hen ervaren organisatieverandering naar voren is gekomen. Het aantal respondenten is ook laag voor wat betreft de correlatieanalyse die heeft plaatsgevonden op de kwantitatieve data. Deze kwantitatieve analyse dient louter als aanvulling op het kwalitatief onderzoek. Een ander aandachtspunt is dat de medewerkers zichzelf hebben aangemeld voor het onderzoek. Hierdoor zijn mogelijk de meest gemotiveerde en betrokken medewerkers vanuit de teams gesproken, waardoor het beeld mogelijk vertekend wordt.

Dit onderzoek brengt nieuwe inzichten omtrent de samenhang tussen het succes van een geplande organisatieverandering en de ervaren betrokkenheid van medewerkers bij de vormgeving van de verandering. Er is enige samenhang geconstateerd tussen ervaren betrokkenheid van medewerkers bij de invoering van zelfsturende teams en het slagen van deze verandering. Het succes in dit verband is gemeten aan de hand van een positieve evaluatie van de verandering door die medewerkers vanwege winstervaring op het gebied van Professionele Ontwikkeling. Dit sluit aan bij het onderzoek van Bartunek et al. (2006). De vraag dient zich aan of deze relatie ook bij andere vormen van geplande organisatieverandering waarneembaar is (Bennebroek Gravenhorst, 2002 en Boonstra & Steensma, 2002). De winst- en verlieservaringen zijn gemeten aan de hand van de items uit het onderzoek van Bartunek et al. (2006) waaronder Professionele Ontwikkeling, Kwaliteit van Werk, Werkrelaties en Inzetbaarheid. Wat betreft het item Inzetbaarheid is geen relatie waargenomen met een positieve evaluatie van de organisatieverandering, iets wat gezien het onderzoek van Bartunek et al. (2006) wel verondersteld mocht worden.

Op statistische gronden is geen samenhang aangetoond tussen ervaren betrokkenheid en winstervaringen. De analyse van de antwoorden van de interviews heeft betekenisvolle interpretatie opgeleverd. Vanuit het exploratief onderzoek zijn patronen bij de onderzoeksgroepen gesignaleerd. De data vanuit het kwalitatief onderzoek en de resultaten vanuit de vragenlijsten leveren interessante informatie op waaruit nog meer nadere analyses

gemaakt kunnen worden. Zo is in de interviews ook gevraagd naar het vooraf en achteraf accepteren van de organisatieverandering, hetgeen wellicht samenhangt met de evaluatie van de verandering.

In het kwalitatieve deel van de studie is specifiek ingegaan op de ervaren betrokkenheid bij de vormgeving van de organisatieverandering, namelijk de invoering van zelfsturende teams. Deze betrokkenheid van medewerkers is vooraf door de organisatie beperkt, doordat de verandering en een deel van de vormgeving hiervan aan de medewerkers is opgelegd.

In het kwantitatieve onderzoek is voor het meten van ervaren betrokkenheid gebruik gemaakt van een bestaande vragenlijst. Vragen zijn gesteld over de Affectieve -, Continue en Normatieve Betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie Careyn Zorg Thuis Breda en niet over de invoering van zelfsturende teams bij deze organisatie. De vraag doet zich voor of hiermee dezelfde ervaren betrokkenheid is gemeten. In de interviews is dit deels verholpen door in de vraagstelling onderscheid te maken tussen ervaren betrokkenheid bij de organisatie en de ervaren betrokkenheid bij de invoering van zelfsturende teams. Mogelijk dat vervolgonderzoek in een vergelijkbare situatie hierin meer duidelijkheid biedt. Een andere mogelijkheid is de ontwikkeling van een vragenlijst die naar ervaren betrokkenheid bij de geplande organisatieverandering vraagt en in een nader vervolgonderzoek wordt uitgezet.

Met betrekking tot de methodologie is het denkbaar dat de verschillende methoden van onderzoek mogelijk tot andere uitkomsten kunnen leiden. Zowel door middel van de schriftelijke vragen als de vragen in de interviews zijn antwoorden gegeven op 'ervaren betrokkenheid'. Het hanteren van deze verschillende vormen kunnen bij de respondenten tot verschillende uitkomsten leiden. Anderzijds geeft de gehanteerde interviewmethode weer nadere aanvullende informatie die verschillen in antwoorden kunnen verklaren en corrigeren.

In dit onderzoek is geen interbeoordelaarsbetrouwbaarheid berekend. Collega-onderzoekers zouden ook de codering in de transcripten kunnen doen, waarbij de uitkomsten met elkaar vergeleken zouden kunnen worden, en feedback op de huidige codering zou kunnen plaatsvinden. Door het ontbreken hiervan is de betrouwbaarheid van dit onderzoek minder dan ingeval dit wel had plaatsgevonden. Anderzijds zijn de coderingen en analyses goed vastgelegd waardoor het inzichtelijk en controleerbaar is op grond waarvan bepaalde conclusies zijn getrokken (Boeijs, 2005).

### 5.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek en voor de praktijk

Een beperking van het onderzoek is dat de resultaten louter voor Careyn Zorg Thuis Breda gelden. In dit onderzoek geven de respondenten aan dat zij door de invoering van zelfsturende teams winstervaringen hebben. Verder onderzoek is nodig om te kijken of dit ook bij andere organisaties, met andere medewerkers, dan wel andere vormen van organisatieverandering het geval is.

Het door de medewerkers benoemde succes van de organisatieverandering komt in dit onderzoek vooral tot uitdrukking door winstervaringen op het gebied van Professionele Ontwikkeling, Kwaliteit van Werk en Werkrelaties. Het item Inzetbaarheid speelde in het kwalitatieve onderzoek nauwelijks een rol van betekenis. Vanuit de kwantitatieve analyse scoorde Inzetbaarheid vooral negatief, als verlieservaring. Doordat de uitkomsten niet

stroken met eerder onderzoek van Bartunek et al. (2006), wordt een vergelijkbaar vervolgonderzoek aanbevolen om na te gaan of dit gegeven al dan niet gecontinueerd kan worden.

In dit onderzoek zijn verschillen geconstateerd tussen enerzijds ervaren betrokkenheid bij de organisatie en anderzijds ervaren betrokkenheid bij de geplande organisatieverandering. De vraag is in hoeverre de twee verschillende vormen van betrokkenheid elkaar beïnvloeden en op welke wijze. In het kwalitatief onderzoek is specifiek ingegaan op de ervaren betrokkenheid bij de vormgeving van de organisatieverandering, namelijk de invoering van zelfsturende teams. Deze betrokkenheid van medewerkers is vooraf door de organisatie beperkt, doordat de verandering en een deel van de vormgeving hiervan aan de medewerkers is opgelegd. De vraag is in hoeverre dit van invloed is geweest op de gemeten ervaren betrokkenheid in dit onderzoek. Op deze aspecten die van invloed zijn op de ervaren betrokkenheid van medewerkers in vergelijkbare situaties wordt nader onderzoek aanbevolen.

In de bestaande vragenlijst is ervaren betrokkenheid gemeten. Vragen zijn gesteld over de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie en niet zozeer over de organisatieverandering. De ontwikkeling van een vragenlijst die naar ervaren betrokkenheid bij de geplande organisatieverandering vraagt is gewenst, evenals nader onderzoek op dit gebied.

De data vanuit het kwalitatief onderzoek en de resultaten vanuit de vragenlijsten levert interessante informatie op waaruit nog meer nadere analyses gemaakt kunnen worden. Zo is in de interviews ook gevraagd naar het vooraf en achteraf accepteren van de organisatieverandering. In nader onderzoek kan worden onderzocht in hoeverre dit samenhangt met de evaluatie van de verandering.

In het kader van de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid is vervolgonderzoek gewenst met betrekking tot het inbrengen van de coderingen van de winstervaringen in de transcripten. Geconcludeerd kan worden dat de uitkomsten van dit onderzoek voor een deel afwijken van de verwachte samenhang en aanleiding geven tot vervolgonderzoek.

## Literatuur

Albolino, S., Cook, R. & O'Connor, M. (2007). Sensemaking, safety en cooperative work in the intensive care unit. *Cognition, Technology & Work*, 9, 131-137.

Baarda, D.B., de Goede, M.P.M. & Teunissen, J. (2005). *Basisboek kwalitatief onderzoek. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff bv.

Balogun, J. & Jenkins, M. (2003). Re-conceiving change management: A knowledge based perspective. *European Management Journal*, 21 (2), 247-257.

Balogun, J. & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47 (4), 523-549.

Balogun, J. & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies Online First*, 1-29.

Bartunek, J.M., Rousseau, D.M., Rudolph J.W., & DePalma J.A. (2006). On the receiving end: Sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42 (2), 182-206.

Beer, M. & Eisenstat, R.A. (1996). Developing an organization capable of implementing strategy and learning, *Human Relations*, 49 (5), 597-619.

Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78 (3), 133-141.

Bennebroek Gravenhorst, K.M. (2002). *Sterke staaltjes van samenwerking*. Proefschrift Universiteit van Amsterdam. Deventer: Kluwer.

Boeije, H. (2005), *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Amsterdam: Boom onderwijs.

Boeije, H., Hart, H. 't & Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boom onderwijs.

Boonstra, J.J. (2000). *Lopen over water: Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. Rede Universiteit van Amsterdam. Amsterdam: Vossiuspers.

Boonstra, J.J. & Steensma, H.O. (2002). Succesvol veranderen van organisaties. In J. Boonstra, H.O. Steensma & M.I. Demenint (Red.), *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties. Theorie en praktijk van complexe veranderingsprocessen* (pp. 275-310). Den Haag: Elsevier.

Bouma, J.T. (2009). *Why participation works: The role of employee involvement in the implementation of the customer relationship management type of organizational change*. Groningen: SOM research school.

Evers, A.V.A.M., Lucassen, W., Meijer, R. & Sijtsma, K. (2010). *COTAN Beoordelingssysteem voor de kwaliteit van tests*. Amsterdam: Nederlands Instituut van Psychologen.

Gioia, D.A. & Thomas, J.B. (1996). Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41, 370-403.

Homan, Th. (2005). *Organisatiedynamica: Theorie en praktijk van organisatieverandering*. Den Haag: SDU Uitgevers.

Homan, Th. (2006). *Wolkenridders: Over de binnenkant van organisatieverandering*. Oratie Open Universiteit Heerlen.

Hope, O. (2010). The politics of middle management sensemaking and sensegiving. *Journal of Change Management*, 10 (2), 195-215.

Kotter, J.P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73 (2), 59-67.

Labianca, G., Gray, B. & Brass, D. J. (2000). A grounded model of organizational schema change during empowerment. *Organization Science*, 11 (2), 235-257.

Lüscher, L.S. & Lewis, M.W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51 (2), 221-240.

Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48 (1), 21-49.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

Onincx, J. (2005). *HR praktijken, betrokkenheid en organizational citizenship behavior*. Dissertatie Universiteit van Tilburg.

Rentsch, Joan R. (1990). Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 668-681.

Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management Studies*, 42, 1413-1441.

Solomon, P. (1997). Discovering information behavior in sense making: I Time and timing. *Journal of the American Society for Information Science*, 48, 1097-1108.

Thomas, J.B., Clark, S.M. & Gioia, D.A. (1993). Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36 (2), 239-270.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. London: Sage Publications.

Weick, K.E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38, 628-652.

Weick, K.E. (1990). The vulnerable system: An analysis of the Tenerife air disaster. *Journal of Management*, 16 (3), 571-593.

Weick, K. E. & Roberts K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38, 357-381.

Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16 (4), 409-421.

## Bijlagen

### Bijlage A. Vragenlijst ervaren betrokkenheid

#### Vragen over ervaren betrokkenheid

Deze vragenlijst bestaat uit 24 items. Er is gebruik gemaakt van een 5-punts Likertschaal, met als antwoordcategorieën 1 = helemaal mee oneens; 2 = mee oneens; 3 = neutraal; 4 = mee eens; 5 = helemaal mee eens.

Leeftijd:
Geslacht:

Geef aan hoe belangrijk u de kwestie vindt waarover in de linkerkolom een vraag wordt gesteld door op dezelfde regel het nummer te omcirkelen dat het meest met uw mening overeenkomt.

Vragen Affectieve Betrokkenheid	Mening				
	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal / geen mening	Mee eens	Helemaal mee eens
Ik ervaar problemen van Careyn Breda als mijn eigen problemen.	1	2	3	4	5
Ik voel me emotioneel gehecht aan Careyn Breda.	1	2	3	4	5
Careyn Breda betekent veel voor mij.	1	2	3	4	5
Ik voel me thuis bij Careyn Breda.	1	2	3	4	5
Ik voel me als 'een deel van de familie' bij Careyn Breda.	1	2	3	4	5
Ik vind het leuk om over Careyn Breda te praten met mensen van buiten de organisatie.	1	2	3	4	5
Ik zou graag de rest van mijn loopbaan bij Careyn Breda blijven werken.	1	2	3	4	5
Ik denk dat ik me aan een andere organisatie net zo makkelijk zou kunnen hechten als aan Careyn Breda.	1	2	3	4	5



Vragen Continue Betrokkenheid	Mening				
	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal / geen mening	Mee eens	Helemaal mee eens
Het zou voor mij op dit moment moeilijk zijn om weg te gaan bij Careyn Breda, ook al zou ik dat willen.	1	2	3	4	5
Ik heb het gevoel dat ik te weinig alternatieven heb om nu ontslag te nemen.	1	2	3	4	5
Als ik ontslag neem wordt het moeilijk om een andere baan te vinden.	1	2	3	4	5
Er zou teveel in mijn leven verstoord worden als ik nu ontslag zou nemen.	1	2	3	4	5
Ik ben bang voor wat er zou kunnen gebeuren als ik mijn baan opzeg, zonder meteen een nieuwe baan te hebben.	1	2	3	4	5
Ik blijf bij Careyn Breda werken omdat dit om bepaalde redenen noodzakelijk is; niet omdat ik dit zo graag wil.	1	2	3	4	5
Een van de redenen dat ik hier blijf werken, is dat een andere organisatie me wellicht minder biedt.	1	2	3	4	5
Bij Careyn Breda kan ik meer verdienen dan bij een andere organisatie.	1	2	3	4	5

Vragen Normatieve Betrokkenheid	Mening				
	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal / geen mening	Mee eens	Helemaal mee eens
Ik ben opgegroeid met de gedachte dat het waardevol is om loyaal te blijven aan een organisatie.	1	2	3	4	5
Het is onbehoorlijk om van de ene organisatie naar de andere over te stappen.	1	2	3	4	5
Het zou een goede zaak zijn als werknemers het grootste deel van hun loopbaan bij een organisatie zouden blijven.	1	2	3	4	5
Ik vind dat iemand loyaal zou moeten zijn ten opzichte van zijn of haar organisatie.	1	2	3	4	5
Een van de belangrijkste redenen waarom ik bij Careyn Breda blijf, is dat ik loyaliteit belangrijk vind.	1	2	3	4	5
Als ik een aanbod voor een andere baan zou krijgen, zou ik mij bezwaard voelen om bij Careyn Breda weg te gaan.	1	2	3	4	5
Ik vind dat mensen tegenwoordig te vaak van de ene organisatie naar de andere overstappen.	1	2	3	4	5
In deze tijd is het verstandig als werknemers zich met hun organisatie verbonden voelen.	1	2	3	4	5

## Bijlage B. Vragenlijst winst- en verlieservaringen

### Vragen over winst- en verlieservaringen

Deze vragenlijst bestaat uit 16 items. Er is gebruik gemaakt van een 5-punts Likertschaal, met als antwoordcategorieën 1 = helemaal mee oneens; 2 = mee oneens; 3 = neutraal; 4 = mee eens; 5 = helemaal mee eens.

Leeftijd:
Geslacht:

Geef aan hoe belangrijk u de kwestie vindt waarover in de linkerkolom een vraag wordt gesteld door op dezelfde regel het nummer te omcirkelen dat het meest met uw mening overeenkomt.

Vragen over de Kwaliteit van het Werk	Mening				
	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal / geen mening	Mee eens	Helemaal mee eens
Als gevolg van de invoering van zelfsturende teams heb ik beter / meer inzicht hoe ik tot een goede uitoefening van mijn functie kom.	1	2	3	4	5
Als gevolg van de invoering van zelfsturende teams lever ik een betere prestatie.	1	2	3	4	5
Ik ben nu beter in staat om kwalitatief goed werk te leveren.	1	2	3	4	5

Vragen over Professionele Ontwikkeling	Mening				
	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal / geen mening	Mee eens	Helemaal mee eens
Als gevolg van de invoering van zelfsturende teams pas ik nieuwe vaardigheden in mijn werk toe.	1	2	3	4	5
Mijn professionele status is door de invoering van zelfsturende teams vergroot.	1	2	3	4	5
Als gevolg van de invoering van zelfsturende teams heb ik mij op persoonlijk vlak meer ontwikkeld.	1	2	3	4	5
Ik heb meer leiderschapskwaliteiten ontwikkeld.	1	2	3	4	5
Ik heb nu meer controle over belangrijke aspecten van het werk.	1	2	3	4	5
Als gevolg van de invoering van zelfsturende teams heb ik een beter inzicht in de rol die mijn functie speelt.	1	2	3	4	5
Mijn eigenwaarde is toegenomen.	1	2	3	4	5

Vragen over Werkrelaties	Mening				
	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal / geen mening	Mee eens	Helemaal mee eens
Als gevolg van de invoering van zelfsturende teams heb ik meer informeel contact met anderen van de afdeling.	1	2	3	4	5
Ik heb nu meer vriendschappelijke relaties op het werk.	1	2	3	4	5
De relatie met mijn naaste collega's in dezelfde functie is beter geworden.	1	2	3	4	5
De relatie met mijn naaste collega's in een andere functie is beter geworden.	1	2	3	4	5

Vragen over Inzetbaarheid	Mening				
	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal / geen mening	Mee eens	Helemaal mee eens
Als gevolg van de invoering van zelfsturende teams heb ik meer baanzekerheid.	1	2	3	4	5
Als gevolg van de invoering van zelfsturende teams zijn mijn carrièremogelijkheden toegenomen.	1	2	3	4	5

## Bijlage C. Vragenlijst interview

### Vragen t.b.v. de interviews

#### Algemeen (voorafgaand aan opname interview)

Wat is je functie?

Wat is je functieniveau?

Hoe lang ben je werkzaam bij de organisatie?

In welk team / afdeling c.q. bij welk organisatieonderdeel ben je werkzaam?

Welke andere functieniveaus zijn naast jouw functieniveau nog meer binnen je team / afdeling aanwezig?

Wat is je leeftijd?

Wat is je e-mailadres? (i.v.m. het toesturen van het uitgewerkte interview)

#### Start opname interview:

##### 1. De invoering van zelfsturende teams

- Wat was volgens jou het doel van deze verandering?
- Hoe heeft de verandering plaatsgevonden? Welke stappen zijn ondernomen?
- Was het voor jou duidelijk hoe de invoering van zelfsturende teams plaatsvond?

##### 2. Het slagen / mislukken van de verandering

- Ten aanzien van het slagen of mislukken van de invoering van zelfsturende teams: vind je achteraf gezien deze verandering gelukt? Ja of nee

Vraag over het slagen / mislukken van de invoering van zelfsturende teams	Mening				
	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal / geen mening	Mee eens	Helemaal mee eens
Ik vind achteraf gezien de invoering van zelfsturende teams gelukt.	1	2	3	4	5

- Waarom heb je deze verandering als geslaagd dan wel mislukt ervaren?

3. Vraag over het bij aanvang al dan niet accepteren van de verandering  
 a. Ten aanzien van het accepteren van de invoering van zelfsturende teams: accepteerde je bij aanvang deze geplande verandering? Ja of Nee

Vraag over het bij aanvang al dan niet accepteren van de invoering van zelfsturende teams	Mening				
	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal / geen mening	Mee eens	Helemaal mee eens
Ik accepteerde bij aanvang de invoering van zelfsturende teams.	1	2	3	4	5

- b. Wat is (zijn) de reden(en) dat je deze verandering bij aanvang wel / niet accepteerde?

4. Vraag over het achteraf al dan niet accepteren van de organisatieverandering  
 a. Heb je de invoering van zelfsturende teams achteraf geaccepteerd?

Vraag over het achteraf al dan niet accepteren van de invoering van zelfsturende teams	Mening				
	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal / geen mening	Mee eens	Helemaal mee eens
Ik heb achteraf de invoering van zelfsturende teams geaccepteerd.	1	2	3	4	5

- b. Wat is (zijn) de reden(en) dat je deze verandering achteraf wel/niet hebt geaccepteerd?

5. Welke gebeurtenissen waren essentieel (kritieke incidenten) tijdens de invoering van zelfsturende teams die je beleving hebben beïnvloed?  
 a. Hoe hebben die jou beïnvloed?
6. Welke collega's hebben je beleving tijdens de invoering van zelfsturende teams beïnvloed?  
 a. Hoe hebben die jou beïnvloed?
7. Welke leidinggevenden hebben je beleving tijdens de invoering van zelfsturende teams beïnvloed?  
 a. Hoe hebben die jou beïnvloed?
8. Heb je zelf invloed kunnen uitoefenen?  
 a. Hoe?

9. Vraag over het betrokken zijn geweest bij (en tijdens) de invoering van zelfsturende teams.

Vraag over het betrokken zijn geweest bij (en tijdens) de invoering van zelfsturende teams	Mening				
	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal / geen mening	Mee eens	Helemaal mee eens
Ik ben betrokken geweest bij (en tijdens) de invoering van zelfsturende teams.	1	2	3	4	5

10. Vraag over betrokken voelen / ervaren betrokkenheid bij (en tijdens) de invoering van zelfsturende teams.

Vraag over betrokken voelen / betrokkenheid ervaren bij (en tijdens) de invoering van zelfsturende teams	Mening				
	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal / geen mening	Mee eens	Helemaal mee eens
Ik heb me betrokken gevoeld / betrokkenheid ervaren bij (en tijdens) de invoering van zelfsturende teams.	1	2	3	4	5

Extra t.b.v. opdrachtgever:

Terugkijkend:

Wat is goed gegaan?

Wat is voor verbetering vatbaar?

Wat had de organisatie anders moeten doen?

Wat zou je zelf anders doen?

Toekomst:

Wat is / zijn de belangrijkste speerpunten voor het vervolg?

Bijlage D. Tabellen met Inter-Item Correlaties per Schaal

Tabel 7. Inter-Item Correlatie Matrix Affectieve Betrokkenheid (n=8)

		1	2	3	4	5	6	7	8
1	AB 1	–							
2	AB 2	.233	–						
3	AB 3	-.128	.621	–					
4	AB 4	-.251	.544	.610	–				
5	AB 5	-.032	.693	.528	.656	–			
6	AB 6	-.300	.284	.392	.517	.396	–		
7	AB 7	-.258	.326	.592	.668	.578	.484	–	
8	AB 8	-.177	-.537	-.481	-.237	-.457	-.515	-.377	–

Tabel 8. Inter-Item Correlatie Matrix Affectieve Betrokkenheid, AB 8 gespiegeld (n=8)

		1	2	3	4	5	6	7	8
1	AB 1	–							
2	AB 2	.233	–						
3	AB 3	-.128	.621	–					
4	AB 4	-.251	.544	.610	–				
5	AB 5	-.032	.693	.528	.656	–			
6	AB 6	-.300	.284	.392	.517	.396	–		
7	AB 7	-.258	.326	.592	.668	.578	.484	–	
8	AB 8 gespiegeld	.177	.537	.481	.237	.457	.515	.377	–

Tabel 9. *Inter-Item Correlatie Matrix Continue Betrokkenheid (n=8)*

		1	2	3	4	5	6	7	8
1	CB 1 was 9	–							
2	CB 2 was 10	.267	–						
3	CB 3 was 11	.182	.788	–					
4	CB 4 was 12	.207	.390	.521	–				
5	CB 5 was 13	.314	.444	.424	.716	–			
6	CB 6 was 14	-.022	.371	.020	.001	.196	–		
7	CB 7 was 15	.306	.665	.371	.185	.541	.482	–	
8	CB 8 was 16	.339	.368	.317	.265	.553	.111	.572	–

Tabel 10. *Inter-Item Correlatie Matrix Normatieve Betrokkenheid (n=8)*

		1	2	3	4	5	6	7	8
1	NB 1 was 17	–							
2	NB 2 was 18	.178	–						
3	NB 3 was 19	.191	.665	–					
4	NB 4 was 20	.211	-.112	.155	–				
5	NB 5 was 21	.455	.248	.292	.307	–			
6	NB 6 was 22	.330	.426	.327	.284	.546	–		
7	NB 7 was 23	.333	.526	.634	.151	.603	.608	–	
8	NB 8 was 24	.231	.096	.312	.442	.231	.394	.411	–



Tabel 11. *Inter-Item Correlatie Matrix Kwaliteit van Werk (n=3)*

		1	2	3
1	KvW 1 was 25	–		
2	KvW 2 was 26	.657	–	
3	KvW 3 was 27	.639	.911	–

Tabel 12. *Inter-Item Correlatie Matrix Professionele Ontwikkeling (n=7)*

		1	2	3	4	5	6	7
1	PO 1 was 28	–						
2	PO 2 was 29	.732	–					
3	PO 3 was 30	.687	.644	–				
4	PO 4 was 31	.693	.520	.696	–			
5	PO 5 was 32	.602	.750	.809	.626	–		
6	PO 6 was 33	.511	.715	.491	.466	.653	–	
7	PO 7 was 34	.276	.457	.512	.408	.459	.487	–

Tabel 13. *Inter-Item Correlatie Matrix Werkrelaties (n=4)*

		1	2	3	4
1	Wr 1 was 35	–			
2	Wr 2 was 36	.493	–		
3	Wr 3 was 37	.517	.569	–	
4	Wr 4 was 38	.590	.616	.894	–

Tabel 14. *Inter-Item Correlatie Matrix Inzetbaarheid (n=2)*

		1	2
1	I 1 was 39	–	
2	I 2 was 40	.654	–