l

*Cultuuronderzoek*

*Zorgsupport*

# 

*Afstudeerbegeleider HZ: Ruud de Groot*

*Afstudeerbegeleider Zorgsupport: Stephan Buijsse*

*Tweede beoordelaar: Han van der Vinden*

HZ UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES: BEDRIJFSKUNDE MER

POGING: 1

Onderzoeksverslag

tiffany bonne(69665)

2018

# Voorwoord

U heeft voor u de scriptie liggen waarmee ik de opleiding Bedrijfskunde MER aan de Hogeschool Zeeland heb afgerond in het schooljaar 2017-2018. De scriptie is geschreven in opdracht van de ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen. De opdrachtgever bestond uit Stephan Buijsse: directeur Zorgsupport 2016 – juni 2018. De scriptie is geschreven naar aanleiding van de fusie van Curamus met ZorgSaam en de invoering van een nieuwe structuur in de vorm van een Shared Service Center. De fusie had als gevolg dat twee verschillende bedrijfsculturen werden samengevoegd. Het samenvoegen van twee bedrijfsculturen is volgens de theorie erg complex en gaat vaak gepaard met weerstanden.

De andere aanleiding bestaat uit het invoeren van een Shared Service Center. De implementatie van het Shared Service Center heeft namelijk veel veranderingen met zich meegebracht. Een voorbeeld hiervan is dat medewerkers binnen Zorgsupport zich moesten ontwikkelen als specialisten. De medewerkers van zowel ZorgSaam als Curamus hebben in korte tijd veel veranderingen meegemaakt en dit was de aanleiding voor Stephan Buijsse om opdracht te geven de heersende cultuur/culturen in kaart te brengen en deze te vergelijken met de gewenste cultuur. De eventuele GAP wordt geacht verminderd te worden door het uitvoeren van de aanbevelingen.

Ik wil met name de bedrijfsbegeleider en de stagebegeleider vanuit de HZ enorm bedanken voor het support en het vertrouwen dat zij in mij hebben gehad. Ik kon bij beide personen altijd terecht met vragen en kreeg snel feedback op ingeleverde stukken. De snelle reacties werkten erg motiverend en zorgde ervoor dat ik snel verder kon. Een derde partij die ik zou willen bedanken, bestaat uit Jeroen de Buck en Marlot Schonewille. Marlot en Jeroen hebben namelijk meerdere keren mijn scriptie nagekeken op logische zinsopbouw, spellingsfouten, te lange zinnen en herhaling. Een vierde partij die ik zou willen bedanken, is de afdeling werving en selectie. De afdeling werving en selectie heeft mij namelijk de mogelijkheid gegeven mijzelf te ontwikkelen op HR-gebied. Ik wil Evi Verstreaten, stagiaire directiesecretariaat Zorgsupport, ook bedanken aangezien zij de focusgroepsgesprekken heeft genotuleerd. Ik wil verder iedereen bedanken die aanwezig waren bij mijn afstudeerpresentatie , omdat zij mij hebben geholpen mijn zenuwen in bedwang te houden.

Ik wens u veel plezier met het lezen van deze scriptie.

Tiffany Bonne

HZ University of Applied Sciences

15 mei 2018

# Samenvatting

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt: *Welke interventies dragen bij aan het realiseren van een cultuuromslag binnen het Shared Service Center van Zorgsupport, zodat de gewenste cultuur overeenkomt met de heersende cultuur?*

De doelstelling van dit onderzoek is om een adviesrapport op te stellen voor het realiseren van een cultuuromslag binnen Zorgsupport. De heersende cultuur en gewenste cultuur dienen hiervoor eerst in kaart te worden gebracht. De heersende en gewenste cultuur zullen omschreven worden in de typologieën van Harrison en Handy. De onderzoeksmethoden die gebruikt zullen worden, bestaan uit semigestructureerde interviews, een enquête, deskresearch en twee focusgroepsgesprekken. Het onderwerp dat onderzocht moet worden, dient namelijk uit zoveel mogelijks invalshoeken bekeken te worden. Een korte samenvatting van de conclusies van de onderzoeksbevindingen, is hieronder te lezen.

De onderzoeksresultaten wijzen uit dat er op dit moment inderdaad een discrepantie bestaat tussen de heersende en de gewenste cultuur. De gewenste cultuur kan omschreven worden als een mix tussen een taak- en personencultuur. De heersende cultuur daarentegen kan omschreven worden als een mix tussen een machts- en een rollencultuur. De heersende cultuur wordt namelijk gekenmerkt door bureaucratie, hiërarchie, individualisme, regels en procedures en door een top-down structuur. De gewenste cultuur wordt omschreven als een cultuur waarin teamwork, samenwerken en proactief werken gestimuleerd wordt en waarin de betrokkenheid van medewerkers hoog in het vaandel staat. De gewenste cultuur bevat ook een uniforme dienstverlening.

De heersende cultuur is volgens de onderzoeksresultaten tot stand gekomen door onzekerheid en onduidelijkheid, specialistische functies, het gebrek aan medewerkersbetrokkenheid en de vele regels en procedures. De respondenten hebben aangegeven dat de vele regels en procedures, ondernemerschap afremmen, waardoor proactief werken uitblijft. De werknemers werken op dit moment ook erg individualistisch, omdat binnen Zorgsupport veel onzekerheid en onduidelijkheid heerst. De onzekerheid zorgt ervoor dat werknemers hun eigen territorium proberen te beschermen door zich voornamelijk te richten op het uitvoeren van de eigen werkzaamheden. De onduidelijkheid zorgt ervoor dat werknemers geen inzicht hebben in elkaars werkzaamheden en niet weten met wie ze moeten samenwerken. De onzekerheid en onduidelijkheid is onder andere het gevolg van het gebrek aan werknemersbetrokkenheid en een slechte communicatie. De onzekerheid en onduidelijkheid heeft ook als gevolg dat samenwerken uitblijft.

Het onderzoek heeft ook uitgewezen dat Zorgsupport omschreven wordt als een bureaucratische en hiërarchische organisatie, omdat belangrijke beslissingen en veranderingen voornamelijk top-down worden doorgevoerd. De machtscultuur versterkt hierdoor. Het beeld is ook dat de directie individualistisch werken stimuleert. De gewenste cultuur moet echter bestaan uit teamwork en werknemersbetrokkenheid.

De aanbevelingen richten zich voornamelijk op het verminderen van de onzekerheid en onduidelijkheid, het stimuleren van samenwerking, het vergroten van de medewerkersbetrokkenheid en het realiseren van een uniforme dienstverlening. Een aantal voorbeelden van de aanbevelingen zijn:

• Het organiseren van een werkoverleg;

• Het opstellen van een product- en dienstencatalogus;

• Het opstellen van een adviesrapport rondom de interne communicatie;

• Het veranderen van de strategie, missie en visie;

• Het belonen van ondernemerschap en samenwerking;

• De dienstverlening baseren op afspraken met de klant.

# Abstract

The main question of this study can be described as: *Which interventions contribute to the realization of a culture change within the Shared Service Center of Zorgsupport, so that the desired culture corresponds to the prevailing culture?*

The objective of this research is to write an advisory report for the realization of a culture change within ZorgSupport. The first step that need to be made, is mapping the prevailing and desired culture. The prevailing and desired culture will be described in the typologies of Harrison and Handy. The research methods that will be used consist of semi-structured interviews, a survey, desk research and two focusgroup discussions. The research subject must be viewed from as many perspectives as possible. A brief summary of the conclusions of the research, can be read below.

The research results show that at this moment there is indeed a discrepancy between the prevailing and the desired culture. The desired culture can be described as a mix between a task and people culture. The dominant culture, on the other hand, can be described as a mix between a power and a role culture. The dominant culture is characterized by bureaucracy, hierarchy, individualism, rules and procedures and by a top-down structure. The desired culture can be described as a culture in which teamwork, cooperation and proactive work are stimulated and where the involvement of employees is very important. The desired culture also includes a uniform service.

According to the research results, the prevailing culture is the result of uncertainty and unclearity, specialists, the lack of employee involvement and the many rules and procedures. The respondents believe that the many rules and procedures, slow down entrepreneurship. The proactive work therefore remains out. The employees currently work also very individualistic, because there is a lot of uncertainty and lack of clarity within Zorgsupport. The uncertainty has the consequence that employees try to protect their own territory by focusing on carrying out their own activities. The lack of clarity has the consequence that employees have no insight into each other’s work. The employees also have no idea who to work with. The uncertainty and lack of clarity is partly due to the lack of employee involvement and a poor communication. The uncertainty and lack of clarity also means that collaboration does not occur.

The research also showed that Zorgsupport is described as a bureaucratic and hierarchical organization, because important decisions and changes are mainly implemented top-down. This strengthens the power culture. The employees also believe that the management encourages individualistic work. However, the desired culture must consist of teamwork and employee involvement.

The recommendations focus primarily on reducing uncertainty and unclearity, stimulating cooperation, increasing employee engagement and achieving an uniform service. A couple examples of the recommendations are:

* Organize a work meeting;
* Create a product and service catalogue;
* Preparing an advisory report on internal communication;
* Changing the strategy, mission and vision;
* Rewarding entrepreneurship and cooperation;
* Basing the service on agreements with the customer.

Inhoud

[Hoofstuk 1: Inleiding 7](#_Toc511999841)

[1.1 Introductie organisatie 7](#_Toc511999842)

[1.2 Aanleiding 7](#_Toc511999843)

[1.3 Probleemstelling 8](#_Toc511999844)

[1.4 Doelstelling 8](#_Toc511999845)

[1.5 Hoofd- en deelvragen 8](#_Toc511999846)

[1.6 Methoden 9](#_Toc511999847)

[1.7 Leeswijzer 9](#_Toc511999848)

[Hoofdstuk 2: Theoretisch kader 10](#_Toc511999849)

[2.1 Shared Service Center 10](#_Toc511999850)

[2.2.1 Het begrip 10](#_Toc511999851)

[2.2.2 Het doel 10](#_Toc511999852)

[2.2.3 De implementatie 11](#_Toc511999853)

[2.2 Bedrijfscultuur 12](#_Toc511999854)

[2.2.1 Het begrip 12](#_Toc511999855)

[2.2.2 Cultuurinvloeden binnen een organisatie 12](#_Toc511999856)

[2.2.3 Cultuuranalyse 14](#_Toc511999857)

[2.2.4 De organisatieculturen 15](#_Toc511999858)

[2.3 De fusie 16](#_Toc511999859)

[2.3.1 Het begrip 16](#_Toc511999860)

[2.3.2 De motieven 16](#_Toc511999861)

[2.4 Veranderingen in de organisatiecultuur door de fusie 17](#_Toc511999862)

[2.4.1 Het begrip 17](#_Toc511999863)

[2.4.2 Weerstand 17](#_Toc511999864)

[2.4.3 Implementatie-instrumenten cultuurveranderingen 18](#_Toc511999865)

[2.5 Theoretische conclusie 19](#_Toc511999866)

[Hoofdstuk 3: Methoden en technieken 20](#_Toc511999867)

[3.1 Onderzoekstrategie 20](#_Toc511999868)

[3.2 Populatie 20](#_Toc511999869)

[3.3 Dataverzamelingsmethoden 21](#_Toc511999870)

[3.3.1 Indicatorenlijst 21](#_Toc511999871)

[3.4 Analysemethoden 21](#_Toc511999872)

[3.5 Betrouwbaarheid 22](#_Toc511999873)

[3.6 Validiteit 22](#_Toc511999874)

[3.7 Ethische aspecten 22](#_Toc511999875)

[Hoofstuk 4: Resultaten 23](#_Toc511999876)

[4.1 Interviewresultaten teamleiders en managers 23](#_Toc511999877)

[4.1.1 Het Shared Service Center 23](#_Toc511999878)

[4.1.2 De bedrijfscultuur 23](#_Toc511999879)

[4.1.3 De fusie 25](#_Toc511999880)

[4.1.4 De veranderingen en weerstand 25](#_Toc511999881)

[4.2 Interviewresultaten huidige en vorige directeur Zorgsupport 26](#_Toc511999882)

[4.2.1 Het Shared Service Center 26](#_Toc511999883)

[4.2.2 De bedrijfscultuur 26](#_Toc511999884)

[4.2.3 De fusie 27](#_Toc511999885)

[4.2.4 De veranderingen en weerstand 27](#_Toc511999886)

[4.3 Enquête resultaten inclusief focusgroepsgesprek 28](#_Toc511999887)

[4.3.1 Het Shared Service Center 28](#_Toc511999888)

[4.3.2 De bedrijfscultuur 28](#_Toc511999889)

[4.4 Deskresearch 29](#_Toc511999890)

[4.4.1 Het Shared Service Center 29](#_Toc511999891)

[4.4.2 De bedrijfscultuur 29](#_Toc511999892)

[Hoofdstuk 5: discussie 30](#_Toc511999893)

[5.1 Praktijkresultaten versus theorie 30](#_Toc511999894)

[5.1.1 Het Shared Service Center 30](#_Toc511999895)

[5.1.2 De bedrijfscultuur 31](#_Toc511999896)

[5.1.3 De fusie 32](#_Toc511999897)

[5.1.4 De veranderingen en weerstand 32](#_Toc511999898)

[5.2 Praktijkresultaten onderling 33](#_Toc511999899)

[5.2.1 Het Shared Service Center 33](#_Toc511999900)

[5.2.2 De bedrijfscultuur 33](#_Toc511999901)

[5.2.3 De fusie 35](#_Toc511999902)

[5.2.4 De veranderingen en weestand 35](#_Toc511999903)

[5.3 Kritische terugblik 36](#_Toc511999904)

[Hoofdstuk 6: conclusies en aanbevelingen 2 over, max. 5 (33) 37](#_Toc511999905)

[6.1 De conclusies 37](#_Toc511999906)

[6.2 De aanbevelingen 39](#_Toc511999907)

[Bronnen 37](#_Toc511999908)

[Bijlagen 45](#_Toc511999909)

[Bijlage 1: de indicatorenlijst 45](#_Toc511999910)

[Bijlage 2: het culturele web 49](#_Toc511999911)

[Bijlage 3: het OCAI model 52](#_Toc511999912)

[Bijlage 4: de interviewvragen 54](#_Toc511999913)

[Interview vragen teamleiders en managers 54](#_Toc511999914)

[Interview vragen directeur Zorgsupport 55](#_Toc511999915)

[Bijlage 5: de interviewresultaten 57](#_Toc511999916)

[Bijlage 6: de enquêtevragen 120](#_Toc511999917)

[Bijlage 7: de enquêteresultaten 123](#_Toc511999918)

[Bijlage 8: de codering van de interviews 131](#_Toc511999923)

[Bijlage 9: deskresearch(transitieplan) 158](#_Toc511999924)

[Bijlage 10: opzet focusgroepsgesprek (1) 159](#_Toc511999925)

Bijlage 11: resultaten focusgroepsgesprek (1)…………………………………………………………………………162

Bijlage 12: opzet focusgroepsgesprek (2)………………………………………………………………………………..164

Bijlage 13: resultaten focusgroepsgesprek (2)…………………………………………………………………………167

Bijlage 14: het adviesrapport………………………………………………………………………………………………….170

# Hoofstuk 1: Inleiding

Hoofdstuk 1 omschrijft als eerste de organisatie. De aanleiding en de probleemstelling van het onderzoek volgen hierna. De hoofd- en deelvragen komen daarna aan bod. Het hoofdstuk eindigt met een leeswijzer en ook zullen kort de onderzoeksmethoden worden toegelicht.

## 1.1 Introductie organisatie

ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen is de nieuwe naam van de voorheen aparte organisaties Curamus en ZorgSaam. ZorgSaam en Curamus zijn op 1 januari 2017 gefuseerd met als doel om de zorg in Zeeuws-Vlaanderen beter te maken dan voorheen. De verschillende zorgtakken, zoals thuiszorg en ouderenzorg worden door de fusie beter op elkaar afgestemd, waardoor efficiënter gewerkt kan worden. ZorgSaam staat achter eerlijkheid, openheid en betrouwbaarheid. De kernwaarden worden verwezenlijkt middels corporate governance en het afleggen van verantwoording aan iedere belanghebbende (ZorgSaam, 2018). Het concern ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen bestaat uit drie aparte BV’s, namelijk: ziekenhuis, thuis- en ouderenzorg en Zorgsupport. Het onderzoek richt zich op de B.V Zorgsupport.

De inrichting van Zorgsupport is gebaseerd op de missie en ambitie van ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen. De missie is op dit moment het waarborgen van continuïteit en kwaliteit van de zorg op lange termijn. Zorgsupport streeft bovendien naar synergie tussen ondersteunde processen, zodat de uniformiteit, professionaliteit en kwaliteit verhoogd word. Zorgsupport bestaat uit vijf verschillende disciplines, namelijk: huisvesting en techniek, IT, HR, administratie en inkoop en verblijf en service. De vijf verschillende disciplines bestaan uit zowel personeel van Curamus als van ZorgSaam (Zorgsupport, 2017).

## 1.2 Aanleiding

Zorgsupport is onderdeel van het concern ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen. ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen is ontstaan uit het samengaan van twee organisaties, namelijk ZorgSaam en Curamus. De twee organisaties zijn per 1 januari 2017 gefuseerd en omdat ZorgSaam veel naamsbekendheid had in Zeeuws-Vlaanderen, heeft de groep besloten deze in de naam te behouden. De fusie heeft als doel de goede kwaliteit van de Zeeuws-Vlaamse zorg te kunnen blijven waarborgen. Een tweede belangrijke ontwikkeling is, is dat de ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen merkt dat er binnen de zorg veel verandert. De veranderingen zorgen ervoor dat de groep veel ingrijpende maatregelen moet doorvoeren die gericht zijn op het bundelen van kennis, innovatie en kostenreductie. Het vormgeven en inrichten van een gespecialiseerd en proactief ondersteuningsplatform ter ondersteuning van het primair zorgproces in de vorm van het Shared Services principe, zal hier leidend zijn (Buijsse, 2017). Een Shared Service Center ontstaat als binnen een organisatie alle processen die op een ongeveer vergelijkbare wijze kunnen worden uitgevoerd, zijn samengevoegd in een nieuwe, autonome eenheid die op basis van afspraken haar diensten aan andere eenheden levert (Willems & Opheij, 2004). Het SCC zal in het theoretisch kader verder worden toegelicht.

De fusie van Curamus en ZorgSaam en het invoeren van een Shared service center zijn twee belangrijke ontwikkelingen die tot veranderingen in de cultuur van de organisatie hebben geleid. De opdrachtgever vooronderstelt dat deze veranderingen tot problemen en weerstanden hebben geleid. Een voorbeeld hiervan is het omgaan met klachten van werknemers. De werknemers die oorspronkelijk bij Curamus hoorden, zijn gewend om persoonlijk bij de manager of leidinggevende langs te gaan, terwijl de werknemers van ZorgSaam klachten en problemen per mail of telefonisch dienen te uiten. Het Shared Service Center is ook nieuw voor de meeste werknemers en zorgt ervoor dat iedereen dezelfde doelen moet realiseren.

## 1.3 Probleemstelling

De directeur van Zorgsupport, Stephan Buijsse, heeft middels een transitieplan kernwaarden op papier gezet die iedereen binnen de B.V dient na te streven. De vraag is echter of deze waarden ook daadwerkelijk binnen de gehele organisatie worden gedeeld. De fusie heeft er namelijk voor gezorgd dat afdelingen zijn samengevoegd waarmee dus ook verschillende organisatieculturen. Angwin, Johnson en Scholes (2017) zijn namelijk van mening dat iedere organisatie een eigen cultuur kent. De medewerkers van zowel Curamus als van ZorgSaam kenden iedereen eigen werk- en zienswijzen, waardoor binnen de afdelingen van Zorgsupport subculturen zijn ontstaan. Buijsse (2017) omschrijft het ontstaan van subculturen als eilandvorming. De subculturen kunnen namelijk gezien worden als verschillende groepen waarvan de personen elkaar blijven opzoeken. De subcultuur wordt hierdoor versterkt, waardoor ze steeds sterker worden en evalueren in een eiland waar eenzelfde normen, waarden en opvattingen gedeeld worden.

Het transitieplan beschrijft ook dat de organisatie van de ondersteunende diensten op dit moment versnipperd is. Een optimale actie- en oplossingsgerichtheid wordt hierdoor niet gewaarborgd, terwijl dit wel het doel is van een Shared Service Center. De vooronderstelling van de opdrachtgever is dat op dit moment verschillende subculturen aanwezig zijn, waardoor binnen Zorgsupport geen uniforme dienstverlening gerealiseerd kan worden.

## 1.4 Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek is het opstellen van een adviesrapport voor het realiseren van een cultuuromslag binnen Zorgsupport. De eerste stap die gezet moet worden, is het in kaart brengen van de gewenste cultuur. De tweede stap die logischer wijze volgt, is het in kaart brengen van de huidige cultuur. De huidige cultuur kan een GAP vertonen met de gewenste cultuur die geanalyseerd dient te worden. De analyse van de GAP dient ervoor te zorgen dat de verschillen tussen de heersende en de gewenste cultuur overzichtelijk in kaart worden gebracht, zodat gerichte aanbevelingen geschreven kunnen worden rondom het realiseren van een cultuuromslag. De methoden die hiervoor gebruikt gaan worden, zijn uitgelegd in hoofdstuk 3. Het adviesrapport is opgenomen in bijlage 14.

## 1.5 Hoofd- en deelvragen

De bovengenoemde bevindingen hebben geleid tot de volgende hoofdvraag:

*‘Welke interventies dragen bij aan het realiseren van een cultuuromslag binnen het Shared Service Center van Zorgsupport, zodat de gewenste cultuur overeenkomt met de heersende cultuur?*

De deelvragen die hierbij horen zijn:

* Hoe kan het Shared Service Center binnen Zorgsupport omschreven worden en wat is het doel hiervan?
* Welke cultuur past bij een Shared Service Center?
* Hoe wordt de gewenste cultuur binnen Zorgsupport omschreven en door wie wordt deze bepaald?
* Welke elementen beïnvloeden een organisatiecultuur?
* Hoe (kunnen) de huidige subculturen of hoe kan de huidige cultuur binnen Zorgsupport omschreven worden?
* Welke instrumenten kunnen worden gebruikt voor het realiseren van een cultuuromslag binnen een service gerichte organisatie?

## 1.6 Methoden

Het onderzoek zal met behulp van zowel kwalitatieve als kwantitatieve methoden uitgevoerd worden. De methodes die gebruikt zullen worden, zijn: interviews, deskresearch, enquêtes en als laatste een focusgroepsgesprek.

De methode interview wordt gekozen, omdat de onderzoekster de huidige- en gewenste cultuur van Zorgsupport in kaart dient te brengen. De cultuur van een organisatie bestaat uit veel factoren en kenmerken, waardoor het afnemen van meerdere interviews de meest gepaste methode is. De onderzoekster zal interviews afnemen met de teamleiders en managers en met de vorige en huidige directeur van Zorgsupport. De resultaten van de interviews met de teamleiders en managers worden vergeleken met de gewenste cultuur die de huidige en vorige directeur omschrijven. Het transitieplan wordt hier ook bij betrokken. De vergelijking heeft als doel te kijken of wat op papier staat en gewenst is, overeenkomt komt met de praktijk.

Een derde methode is de enquête. De onderzoekster zal een enquête opstellen die opgestuurd zal worden naar de werknemers die binnen de verschillende afdelingen van Zorgsupport werkzaam zijn en die de fusie hebben meegemaakt. De populatie die gevraagd wordt de enquête in te vullen, zal bepaald worden aan de hand van een steekproefcalculator. De enquête heeft als doel te achterhalen welke waarden de werknemers delen en hoe de verschillende subculturen omschreven kunnen worden. De interview- en enquêtevragen zullen opgesteld worden aan de hand van de indicatorenlijst, het culturele web en het OCAI model. De inhoud van het OCAI model en culturele web zijn toegelicht in het theoretisch kader.

Een laatste methode is het houden van twee focusgroepsgesprekken. Het eerste focusgroepsgesprek vindt plaats nadat de enquêteresultaten zijn geanalyseerd. De onderzoekster kan op deze manier diepgang creëren en controleren of de enquêteresultaten representatief en betrouwbaar zijn. Het tweede focusgroepsgesprek zal gehouden worden nadat de onderzoekster de conclusies en aanbevelingen heeft geschreven. De reden hiervan is om te bepalen of de naar voren gekomen conclusies en aanbevelingen voldoende erkenning en draagvlak hebben. De meningen en bevindingen die uit het gesprek voortkomen, zullen hierna verwerkt worden in het onderzoeksverslag en het adviesrapport.

## 1.7 Leeswijzer

Het hoofdstuk dat hierna komt, bestaat uit het theoretisch kader. Het theoretisch kader bestaat uit het geven van definities rondom de begrippen die van belang zijn voor dit onderzoek. Een paar voorbeelden van de meest belangrijke begrippen zijn: SSC, cultuur, veranderingen en de fusie. Hoofdstuk drie omschrijft de onderzoeksmethoden en -technieken die bestaan uit de strategie, de populatie, de dataverzamelingsmethoden, de analysemethoden, de betrouwbaarheid, validiteit en de ethische aspecten. De uitwerkingen van de uitgevoerde methoden zullen opgenomen worden in een van de bijlagen. Het uiteindelijke adviesrapport is opgenomen in bijlage 14.

# Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

Hoofdstuk twee bestaat uit literatuuronderzoek naar de onderwerpen die van toepassing zijn binnen dit onderzoek. De bronnen die gebruikt zijn, zijn wetenschappelijk van aard. Het eerste begrip dat zal worden uitgelegd, is het Shared Service Center aangezien Zorgsupport deze structuur heeft gekregen. Het tweede onderwerp dat aan bod komt, is organisatiecultuur met haar invloeden en analyse mogelijkheden. Het volgende begrip waar aandacht aan zal worden besteedt, is de fusie. Het laatste onderwerp dat behandeld wordt, is de organisatieverandering met haar weerstanden.

## 2.1 Shared Service Center

De B.V Zorgsupport heeft de structuur van een Shared Service Center (hierna: SSC) waardoor als eerste aandacht zal worden besteed aan dit begrip. Het doel van het invoeren van een SSC zal ook besproken worden alsmede de moeilijkheden die komen kijken bij het implementeren van een SSC.

### 2.2.1 Het begrip

Het Shared Service Center kan gezien worden als een kwalitatief ondersteunend dienstencentrum dat zorgt voor een slagvaardige en flexibele organisatie (Buijsse, 2017). Willems & Opheij (2004) geven aan dat een SSC ontstaat wanneer binnen een organisatie alle processen die op een ongeveer vergelijkbare wijze kunnen worden uitgevoerd, worden samengevoegd in een nieuwe, autonome eenheid die op basis van afspraken haar diensten aan een andere eenheid levert. Het invoeren van een SSC wordt ook wel omschreven als een interne uitbesteding (Richter, 2017).

Richter (2017) voegt hieraan toe dat een SSC gezien kan worden als een autonome eenheid waarin bepaalde vaardigheden en organisatiemiddelen worden samengevoegd. Hij geeft hierbij aan dat het meestal gaat om ondersteunde vaardigheden en middelen, zoals bijvoorbeeld specialisten op ICT of HR gebied. De vaardigheden en organisatiemiddelen worden omschreven als de ‘resources and capabilitites’ van een organisatie. Het samenvoegen van ondersteunde diensten, zorgt ervoor dat een organisatie zich kan richten op haar kernactiviteiten en kerncompetenties kan ontwikkelen die een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de organisatie op lange termijn (Driessen, Smit, Verhoeven, 2006).

De definitie die wordt aangenomen binnen dit onderzoek voor een SSC is: een kwalitatief ondersteunend, autonoom dienstencentrum dat zorgt voor een slagvaardige en flexibele organisatie waar processen zijn samengevoegd die op een ongeveer vergelijkbare wijze kunnen worden uitgevoerd en die op basis van afspraken diensten aan andere eenheden levert.

### 2.2.2 Het doel

Het opzetten van een SSC heeft volgens Richter(2017) als doel om als organisatie een comparatief voordeel te behalen ten opzichte van de concurrent. Het behalen van een comparatief voordeel ten opzichte van de concurrent, wordt behaald door kostenbesparingen door te voeren en interne bedrijfsprocessen efficiënter te organiseren dan voorheen. Het invoeren van een SSC zorgt er namelijk voor dat een organisatie zich kan richten op de kernprocessen en kerncompetenties (Richter, 2017 ; Willems & Opheij, 2004). Het opzetten van een SSC binnen ZorgSaam heeft als doel de kwaliteit, toegankelijkheid en betaalbaarheid van de zorg op lange termijn veilig te stellen. Een tweede ambitie die met het opzetten van een SSC binnen ZorgSaam bereikt moet worden, is dat de bestuurlijke slagkracht binnen contractpartners gewaarborgd wordt (Buijsse, 2017).

Het SSC voegt binnen ZorgSaam waarde toe door optimale ondersteuning te geven aan de aangesloten bedrijven en door het delen van diensten, talenten en kennis. De missie die hierbij genoemd wordt, is: ‘we share services, talent and knowlegde’. Een paar voorbeelden van de dienstverleningen die binnen ZorgSaam onder het SSC vallen, zijn: HR support, ICT, Huisvesting, Verblijf en Service en Administratie en inkoop (Buijsse, 2017). Strikwerda (2017) geeft aan dat een SSC moet zorgen voor een hogere kwaliteit van de interne dienstverlening door onder andere professionalisering, het beter benutten van kennis en een hogere kwaliteit van informatie. Het invoeren van een SSC heeft volgens hem ook als voordeel dat een organisatie flexibeler wordt en snel kan reageren op veranderingen.

De implementatie van een SSC binnen ZorgSaam heeft ervoor gezorgd dat de ondersteunende diensten, zoals hierboven beschreven, in één BV zijn ondergebracht. Het doel van het instellen van een SSC binnen Zorgsupport, is het geven van een optimale ondersteuning aan de andere BV’s door het delen van diensten, talenten en kennis. De doelstelling die door Strikwerda (2017) wordt genoemd, vertoont hiermee de meeste overeenkomsten.

### 2.2.3 De implementatie

Strikwerda (2017) heeft aangegeven dat het implementeren van een SSC binnen een organisatie wijzigingen in het sociale systeem van rollen en identiteiten, machtsverhoudingen en afhankelijkheden teweeg brengt. De wijzigingen moeten volgens de theorie bekend worden gemaakt binnen de gehele organisatie. De organisatie dient ook een centraal aanspreekpunt in te stellen waar medewerkers met hun vragen over de wijzigingen terecht kunnen. Richter (2017) is van mening dat het implementeren van een SSC complex is en dat een organisatie de voor- en nadelen goed tegen elkaar moet afwegen. Richter (2017) vertelt hierbij dat het invoeren van een SSC ook een verandering betekent in de strategie van de organisatie. De strategie dient namelijk hybride te worden. Een hybride strategie wordt volgens Angwin, Johnson, Scholes (2017) omschreven als een strategie die dynamisch is en rekening houdt met zowel de kosten als de differentiatie van de producten van een bedrijf. Een voorbeeld van een niet-hybride strategie, is de differentiatie strategie of de kostenleiderschap strategie (Angwin, Johnson, Scholes, 2017).

Richter (2017) voegt hieraan toe dat het implementeren van een SSC problemen kan opleveren omtrent de samenwerking tussen de zelfstandig werkende business units en het service center. Het instellen van een SCC gaat namelijk gepaard met het opstellen van uniforme richtlijnen en werkwijzen, waardoor de business units een deel van hun zelfstandigheid moeten opgeven. Willems & Opheij (2004) delen deze mening en voegen hieraan toe dat SSC projecten hierdoor vaak falen. De overige problemen die genoemd worden, zijn de weerstand van werknemers door veranderingen in machtsstructuren en het standaardiseren van werkzaamheden. Het standaardiseren van werkzaamheden zorgt voor specialisatie, waardoor werknemers niet overal meer ingezet kunnen worden. De succesfactoren van het implementeren van een SSC binnen een organisatie zijn: sterke communicatie, flexibiliteit en de ontwikkeling van specialismes (Richter, 2017 ; Strikwerda, 2017). Willems & Opheij (2004) voegen hieraan toe dat de medewerkers van het SSC moeten worden opgeleid in het optimaal verrichten van hun taken, zodat klanten de service en dienstverlening krijgen die zij mogen verwachten.

De problemen die volgens de theorie naar voren komen tijdens het implementeren van een SSC, kunnen ieder van toepassing zijn binnen Zorgsupport. De resultaten uit de interviews en enquêtes moeten hiervoor met de theorie vergeleken worden. De vergelijkingen zullen in hoofdstuk vier en vijf aan bod komen.

## 2.2 Bedrijfscultuur

Het begrip bedrijfscultuur is belangrijk, omdat ZorgSaam op 1 januari 2017 een fusie heeft ondergaan met Curamus. De fusie heeft ervoor gezorgd dat twee verschillende bedrijfsculturen zijn samengevoegd, waardoor op een aantal afdelingen verschillende subculturen zijn ontstaan.

### 2.2.1 Het begrip

Angwin, Johnson & Scholes (2017) omschrijven het begrip bedrijfscultuur als: ‘the taken for granted assumptions which are held in common within an organisation or group’. De Nederlandse vertaling hiervoor, is: de aannames die als vanzelfsprekend worden beschouwd binnen een organisatie of een groep’. ZorgSaam is sinds 1 januari 2017 gefuseerd met Curamus en beide organisaties kennen ieder een eigen bedrijfscultuur. Angwin, Johnson & Scholes (2017)geven aan dat het bij een fusie van groot belang is dat de strategieën van de twee fuserende bedrijven bij elkaar moeten passen, maar ook de organisaties in hun geheel.

Ablas & Wijsman (2012) zijn van mening dat de cultuur van een organisatie pas duidelijk zichtbaar wordt wanneer een organisatie veranderingen doorvoert, zoals het ondergaan van een fusie. Ze voegen hieraan toe dat een grote organisatie veel subculturen kent. Lubbers & Hammelburg (2014) omschrijven cultuur als het geheel van ongeschreven normen en waarden in een organisatie en het gedrag dat hieruit voortvloeit. Het aspect cultuur speelt af op verschillende niveaus, namelijk: individueel niveau, afdelingsniveau, bedrijfsniveau en functieniveau. Lubbers & Hammelburg (2014) benadrukken hierbij dat de cultuur binnen een team of organisatie soms hevig kan botsen. Ablas & Wijsman (2012) delen deze mening.

Ablas & Wijsman (2012) zien cultuur als de eigenheid van een organisatie. De cultuur bestaat hierbij uit collectieve mentale programmering en onderlinge gelijkheid. De mentale programmering richt zich op het creëren van gelijkheid in waarden, gedragingen, normen en opvattingen (Ablas & Wijsman, 2012; Sanders & Nuijen, 2005). Cameron & Quinn (z.d.) voegen hieraan toe dat de cultuur van de meeste organisaties als vanzelfsprekend wordt ervaren en mensen zich er niet van bewust zijn. De werknemers kunnen hierdoor ook vaak geen duidelijke omschrijving geven van de heersende cultuur (OCAI, 2008 ; Sanders & Nuijen, 2005). Vangindertaelen (2017) geeft aan dat de bedrijfscultuur een gevoel van veiligheid en voorspelbaarheid moet creëren voor het vertonen van een bepaald gedrag en is van mening dat een duidelijke cultuur, zorgt voor duidelijke gedragslijnen. Het begrip dat hierbij genoemd wordt, is organisational behaviour.

De definitie die voor dit onderzoek gebruikt zal worden voor het begrip ‘bedrijfscultuur’, is: het geheel van ongeschreven normen en waarden in de gehele organisatie waar gedrag uit voortvloeit en waarbij de normen en waarden als vanzelfsprekend worden ervaren en voorspelbaarheid moeten creëren. Een cultuur bestaat uit subculturen die onderling kunnen botsen.

### 2.2.2 Cultuurinvloeden binnen een organisatie

De cultuur van een organisatie is van groot belang, aangezien deze bepaalt hoe werkzaamheden worden uitgevoerd en hoe naar bepaalde zaken wordt gekeken. De cultuur bepaalt ook het beeld van de organisatie naar buiten toe (Ablas & Wijsman, 2012). Angwin, Johnson & Scholes (2017) noemen vier factoren die invloed kunnen hebben op de organisatiecultuur, namelijk: de waarden, de overtuigingen, het gedrag van werknemers en de vanzelfsprekende vooronderstellingen. De waarden zijn volgens Angwin, Johnson & Scholes (2017) het makkelijkst herkenbaar aangezien deze vaak op papier staan en openbaar worden gedeeld door ze bijvoorbeeld te noemen op de website.

De waarden geven een beeld waar de organisatie naar streeft. De waarden worden meestal ook op de websites van bedrijven beschreven, aangezien ze als eerste indruk dienen voor potentiële werknemers. Een potentiële werknemer moet zich uiteindelijk kunnen vinden in de waarden die gelden binnen het bedrijf, omdat werknemers zich deze eigen moeten maken. De cultuur wordt hierdoor ook gezien als een belangrijke factor in de sollicitatieprocedure (Ablas & Wijsman, 2012 ; Vangindertaelen, 2017). De normen worden omschreven als het normale en dagelijkse gedrag binnen een organisatie. De overtuigingen dienen de organisatie te leiden bij ontwikkelingen en problemen. De vanzelfsprekende vooronderstellingen zijn vaak verankert in een organisatie en kunnen niet zomaar veranderd worden. De vooronderstellingen binnen een organisatie dienen als leidraad over hoe werknemers zich moeten gedragen en hoe werkzaamheden uitgevoerd moeten worden (Angwin, Johnson, Scholes, 2017 ; Vangindertaelen (2017).

Het overnemen van de heersende waarden in de organisatie gebeurt middels socialisatie. Socialisatie wordt omschreven als: het proces dat de nieuwe werknemer zijn gedrag aanpast aan de eisen en verwachtingen van de organisatie, omdat hij graag bij de organisatie wil horen (Ablas & Wijsman, 2012). Ablas & Wijsman (2012) geven hierbij aan dat collega’s en leidinggevende voornamelijk in de beginperiode een belangrijke bron van informatie zijn. De twee genoemde groepen kunnen de nieuwe werknemer namelijk wijzen op wat goed is en wat niet. Smit, Verhoeven & Driessen (2006) omschrijven socialisatie als een spontaan en complex leerproces dat in vele gevallen wordt ondersteund door de personen binnen de organisatie. Het begrip socialisatie verwijst hier naar het totale leerproces dat een nieuwkomer doorloopt vooraleer hij zijn rol naar behoren kan vervullen. Een begrip dat samenhangt met socialisatie, is internalisatie. Internalisatie is het proces waarbij mensen zich bepaalde sociale regels eigen maken, zodat ze op termijn worden beschouwd als ‘gewoon en normaal’.

Mohelska & Sokolova (2013) leggen uit dat een goed opgebouwde en beheerde organisatiecultuur, kan leiden tot een concurrentievoordeel voor een organisatie. Een goed beheer van de organisatiecultuur, bestaat uit managers die niet alleen gespecialiseerd zijn in hun eigen vakgebied, maar ook luisteren naar de werknemers en de impact van sociale aspecten op het gedrag van de werknemers moeten inzien. Mohelska & Sokolova (2013) zijn hierbij van mening dat de manager het gedrag van haar werknemers het beste kan leiden door het eigen gedrag als voorbeeld te nemen. Lubbers & Hammelburg (2014) voegen hieraan toe dat ieder individu ook eigen waarden en opvattingen kent en een dominant persoon de groepsopvattingen kan beïnvloeden. Sanders & Nuijen (2005) zijn echter van mening dat het begrip cultuur uit twee elementen bestaat, namelijk uit verstandhouding en gemeenschappelijk. Het begrip verstandshouding heeft betrekking op hoe alle medewerkers zich dagelijks in de organisatie behoren te gedragen. De opvattingen en meningen die bij één individu horen, maken hierdoor geen deel uit van de bedrijfscultuur, maar van de persoonlijkheid van een persoon.

De verschillende groepen binnen de organisatie, beïnvloeden volgens Ablas & Wijsman (2012) ook de organisatiecultuur middels sociale beïnvloeding of wel het beïnvloeden van elkaars opvattingen en gedragingen. Ablas & Wijsman (2012) maken hier een onderscheid tussen actieve of passieve beïnvloeding. Het actief beïnvloeden vindt plaats als het daadwerkelijke doel is een ander persoon te beïnvloeden. Het passief beïnvloeden vindt plaats wanneer een persoon een ander onbewust beïnvloedt. Het gebeurt vaak dat groepsleden zich ongemerkt aanpassen, maar af en toe moet dit ook actief en openlijk afgedwongen worden door bijvoorbeeld een leidinggevende (Mohelska, Sokolova, 2015 ; Ablas & Wijsman, 2012). Angwin, Johnson & Scholes (2017) omschrijven ook dat een organisatie uit meerdere subculturen bestaat die ieder eigen waarden, belangen en opvattingen kennen.

Sanders & Nuijen (2005) geven aan dat interne ervaringen uit het verleden hebben gezorgd voor het ontstaan van vanzelfsprekende zienswijzen en manieren om werkzaamheden uit te voeren. De zienswijzen en activiteiten zijn noodzakelijk voor het overleven en ontwikkelen van de organisatie. Bakker & Meertens (2010) en Angwin, Johnson & Scholes, (2017) geven echter aan dat de cultuur van een organisatie ook stijfheid kan veroorzaken, waardoor een organisatie niet door kan groeien. Het veranderen van een organisatie, komt in de volgende paragraaf aan bod. Een begrip dat met de stijfheid van een cultuur heeft te maken, is strategic drift. Angwin, Johnson & Scholes (2017) omschrijven strategic drift als het fenomeen dat ervaringen, beslissingen en gedragingen uit het verleden ervoor zorgen dat strategieën zich ontwikkelen in één richting en falen rekening te houden met recente ontwikkelingen uit de omgeving en industrie.

Een korte samenvatting van de verschillende factoren die een organisatiecultuur kunnen beïnvloeden, bestaat uit: de geldende normen, waarden, overtuigingen en vooronderstellingen die gedeeld worden binnen de organisatie, het gedrag van collega’s, leidinggevenden en managers, sociale beïnvloeding door groepen, subculturen en ervaringen uit het verleden. De genoemde factoren kunnen ieder van toepassing zijn binnen Zorgsupport en zullen in hoofdstuk vijf vergeleken worden met de cultuurinvloeden die in de praktijk genoemd worden.

### 2.2.3 Cultuuranalyse

Angwin, Johnson & Scholes (2017) noemen één manier om een cultuuranalyse uit te voeren, namelijk middels een cultureel web. Het culturele web bestaat volgens hen uit zeven onderdelen, namelijk: het paradigma, de symbolen, het gedrag, de organisatiestructuur, de machtsverdeling, de processen en de verhalen. Een volledige omschrijving van het culturele web, is toegevoegd in **bijlage 2.**

Vangindertaelen (2017) neemt de cultuuranalyse van Schein (1999) over en is van mening dat de cultuur van de organisatie bestaat uit drie verschillende onderdelen. Het eerste onderdeel wordt beschreven als de artefacten. De artefacten zijn makkelijk waarneembaar waardoor ze misleidend kunnen zijn. Een artefact bestaat uit de zichtbare gedragingen en overtuigingen binnen de organisatie. Een artefact kan bestaan uit symbolen, taal, verhalen en rituelen. Het tweede onderdeel wordt omschreven als de beleden waarden. De beleden waarden refereren naar een dieper niveau van de cultuur en bestaan uit de waarden die werknemers binnen een organisatie aanhouden en die het gewenst gedrag bepalen. Het derde onderdeel wordt omschreven als de onderliggende basisveronderstellingen. De basisveronderstellingen bestaan uit de uitgangspunten van de werknemers waarmee het succes en falen van de organisatie bepaald wordt. De veronderstellingen bieden zekerheid, omdat ze definiëren waar medewerkers aandacht aan moeten besteden, hoe ze emotioneel moeten reageren en welke maatregelen genomen moeten worden in verschillende soorten situaties.

Sanders & Nuijen (2005) zijn van mening dat de cultuur bestaat uit twee onderdelen, namelijk uit rituelen en waarden en grondbeginselen. De rituelen worden omschreven als de sociale gewoonten die voor de medewerkers als vanzelfsprekend worden ervaren en die context geven aan gebeurtenissen. Een paar voorbeelden van rituelen zijn bijvoorbeeld begroetingen, vergaderingen, gedragspatronen, werktijden, dresscode, toegang tot het hoger management et cetera. De rituelen vallen uiteen in: helden en symbolen. Het tweede onderdeel, namelijk de waarden en grondbeginselen, zijn afhankelijk van elkaar. De waarden bepalen het denken, voelen en handelen van de werknemers en bepalen mede het oordeel over wat een werknemer goed of slecht hoort te vinden. De grondbeginselen worden omschreven als de waarden die stilzwijgend worden aangenomen. De organisatiecultuur kan gezien worden als een ui (Ablas en Wijsman, 2012). De schillen vallen hierbij uiteen in de symbolen, helden, rituelen, waarden en grondbeginselen.

Cameron en Quinn (z.d.) hebben ook een model opgezet dat de organisatiecultuur van een bedrijf kan bepalen en omschrijven hierbij zes organisatiefactoren die van belang zijn voor het bepalen van de cultuur. De zes factoren bestaan uit: de dominante kenmerken van de organisatie, de stijl van leidinggeven, het personeelsmanagement, het bindmiddel, de strategische accenten en de succescriteria (OCAI, 2008 ; De Nieuwe Haagsche School, z.d). Vangindertaelen (2017) voegt hieraan toe dat de bedrijfscultuur in grote mate bepaald wordt door de oprichter van de organisatie en gaande weg evalueert op een manier die de organisatorische doelen kan bereiken.

Het model dat voor dit onderzoek gebruikt zal worden, is het culturele web. Het culturele web omvat namelijk alle onderdelen van alle bovengenoemde modellen, waardoor een zo’n compleet mogelijk beeld gevormd kan worden van de heersende bedrijfscultuur binnen Zorgsupport. Het OCAI model wordt gebruikt voor het opstellen van de enquêtevragen (zie hoofdstuk 3). De overige modellen worden genoemd om te laten zien dat veel cultuurmodellen overeenkomsten vertonen.

### 2.2.4 De organisatieculturen

Ablas & Wijsman (2012) omschrijven drie typologieën om een organisatiecultuur te omschrijven. De eerste typologie is die van Harrison en Handy (2012) die tevens als enige van toepassing is op dit onderzoek. De reden waarom de typologie van Harrison en Handy van toepassing is, is omdat zij aangeven dat zij het belangrijk vinden dat de organisatie rekening houdt met tegenstrijdige belangen tussen de organisatie en de medewerker. ZorgSaam heeft recent een fusie ondergaan met Curamus, waardoor tegenstrijdige belangen tussen beide partijen van toepassing kunnen zijn. Harrison en Handy onderscheiden vier culturen in hun typologie: de rollencultuur, de taakcultuur, de machtscultuur en de personencultuur.

De rolgerichte cultuur is sterk gecentraliseerd, bureaucratisch en richt zich op een strakke functieomschrijving en specialisatie. De werkzaamheden worden hier geregeld door regels en procedures. De taakcultuur is te omschrijven als een cultuur die teamwork stimuleert. De taakcultuur stimuleert ook flexibiliteit en de autonomie van werknemers. De machtscultuur wordt omschreven als een regel georiënteerde cultuur waarbij centralisatie een grote rol speelt en uniforme gedragingen worden gestimuleerd. De personencultuur wordt omschreven als een cultuur die persoonlijke groei- en ontwikkeling van de medewerkers stimuleert (Ablas & Wijsman, 2012 ; Vangindertaelen, 2017).

Brussé (2013) omschrijft het model van Cameron en Quinn dat vier verschillende culturen onderscheidt. Cameron en Quin zijn tot de conclusie gekomen dat de meeste organisaties één dominante cultuur stijl ontwikkelen, maar bestaan uit verschillende cultuurtypes. De verschillende culturen worden ingedeeld in de familiecultuur, de adhocratiecultuur, de marktcultuur en de hiërarchiecultuur. De familiecultuur wordt omschreven als een zeer vriendelijke werkomgeving waar mensen veel met elkaar gemeen hebben. De leidinggevenden worden hierin omschreven als mentoren en coaches. De werknemers zijn loyaal aan elkaar en kennen veel tradities. De organisatie hecht veel waarde aan teamwerk, participatie en betrokkenheid. De adhocratiecultuur wordt omschreven als een cultuur waarin een dynamische, creatieve en ondernemende werkomgeving wordt gestimuleerd. De werknemers mogen risico nemen en de leidinggevenden worden omschreven als innovators en ondernemers. De marktcultuur wordt omschreven als een resultaatgerichte organisatie waarin het afronden van de werkzaamheden centraal staat. De mensen zijn competitief met elkaar en willen doelen behalen. De leiders worden omschreven als opjagers en concurrenten. De hiërarchie cultuur omschrijft zich als een zeer geformaliseerde en gestructureerde werkomgeving. De procedures bepalen hoe de mensen de werkzaamheden moeten uitvoeren (OCAI, 2008 ; De Nieuwe Haagsche School, z.d.) .

Willems en Opheij (2004) en Strikwerda (2017) zijn van mening dat een taakcultuur het meest passend is binnen een SSC, aangezien de resultaten gerealiseerd worden middels teamwork. Een SSC moet een klantgerichte en resultaatgerichte instelling zijn en de leider moet gevoel hebben voor de producten of de diensten en de competenties van de medewerkers. De mensen staan hierin centraal en zijn verantwoordelijk voor het eindresultaat. De medewerkers moeten daarom goed kunnen samenwerken en resultaten dienen in teams geboekt te worden. De organisatiecultuur binnen Zorgsupport zal beschreven worden in de terminologieën die door Harrison en Handy zijn opgezet.

## 2.3 De fusie

ZorgSaam is 1 januari 2017 gefuseerd met Curamus, waardoor kort aandacht zal worden besteed aan het begrip fusie in het algemeen en de mogelijke motieven.

### 2.3.1 Het begrip

Vangindertaelen (2017) geeft aan dat een fusie vaak onrust en vragen met zich meebrengt onder de werknemers van beide fuserende bedrijven. De meeste onrust wordt veroorzaakt door het feit dat de werknemers niet weten wat voor gevolgen de fusie met zich meebrengt. Het organisatiegevoel en de organisatietrouw daalt, omdat de gehele organisatie een verandering ondergaat en zaken anders geregeld zullen worden dan voorheen.

Angwin, Johnson & Scholes (2017) en Vangindertaelen (2017) omschrijven een fusie als het samengaan van twee bedrijven waarmee bedrijfsherstructureringen gepaard gaan. De voorheen afzonderlijke bedrijven vormen na de fusie één entiteit. De bedrijven X en Y die gaan fuseren, zijn vaak gelijk aan elkaar. Vangindetaelen (2017) omschrijft dit als een fusie van gelijken. Langevoort, Meulen & Tummers (2009) zien een fusie als een bijzondere vorm van organisatieverandering waarbij bestuurders zich vaak alleen op de harde kant van fuseren richten. De harde kant wordt hier omschreven als het tastbare deel, zoals de bedrijfsprocessen en juridische begeleiding. De definitie die gegeven wordt aan het begrip fusie, is: het samengaan van twee afzonderlijke bedrijven die na het fuseren één entiteit vormen.

### 2.3.2 De motieven

Angwin, Johnson & Scholes (2017) omschrijven drie motieven waarom bedrijven fuseren. Het eerste motief, is het strategische motief. Het strategisch motief houdt in dat bedrijf X fuseert met bedrijf Y, omdat bedrijf Y over bepaalde vaardigheden beschikt, in branches opereert waar bedrijf X voorheen niet actief was en om concurrentie te verminderen. Het tweede motief is het financiële motief. Het financiële motief houdt in dat een bedrijf fuseert omwille van de financiële efficiency en om belastingvoordeel te behalen. Het laatste motief is het management motief en houdt voornamelijk in dat een bedrijf fuseert omwille van persoonlijke redenen of druk van buitenaf. Meulenbrugge (2012) omschrijft vergelijkbare motieven en voegt hieraan toe dat het behalen van synergie ook een motief kan zijn. Het begrip synergie wordt door zowel Angwin, Johnson & Scholes (2017) als Meulenbrugge (2012) omschreven als het verschijnsel dat verschillende activiteiten samen efficiënter en effectiever worden uitgevoerd dan de activiteiten afzonderlijk. Angwin, Johnson & Scholes (2017) omschrijven het als ‘2 + 2 = 5’.

Vangindertaelen (2017) noemt 12 motieven, waarvan enkele hierboven al zijn genoemd. De motieven die nog niet genoemd zijn, is het motief van de economie van omvang. De economie van omvang houdt in dat een fusie wordt uitgevoerd om de vraagzijde van de markt te veranderen door de omvang van bijvoorbeeld de productie van producten te verhogen of te verminderen. Een ander motief is het verkrijgen van rechten om producten en diensten te ontwikkelen. Een voorbeeld hiervan is het verkrijgen van een patent. Een laatste motief dat Vangindertaelen (2017) toevoegt, is overleven.

## 2.4 Veranderingen in de organisatiecultuur door de fusie

### 2.4.1 Het begrip

Boonstra (2017) is van mening dat het veranderen van organisaties gepaard gaat met veel dillema’s en bestaat uit een delicaat proces. Het is bij een organisatieverandering daarom van groot belang een passende veranderingsaanpak te kiezen die past bij de situatie, de organisatie en de mensen die er werken. Een verandering wordt door Nieuwland en Nooitgedagt (2017) als succesvol omschreven wanneer het gedrag in de organisatie is veranderd. Nieuwland en Nooitgedagt (2017) onderscheiden drie vormen van verandering, namelijk veranderen 1.0, 2.0 en 3.0. 1.0 houdt in dat het veranderen van een organisatie top down verloopt waarbij de strategische top en leidinggevenden de richting bepalen. 2.0 houdt in dat de strategische top draagvlak wilt creëren en mensen het gevoel willen geven dat ze input mogen geven. 3.0 houdt in dat de strategische top zich moeten houden aan een plan van aanpak dat bestaat uit zeven principes waarin de werknemers centraal staan.

De omschrijving die door Nieuwland en Nooitgedagt (2017) wordt gegeven, is belangrijk voor dit onderzoek aangezien zowel de werknemers van ZorgSaam en Curamus twee belangrijke ontwikkelingen op korte termijn hebben meegemaakt. De twee belangrijke ontwikkelingen bestaan uit de fusie met Curamus en de invoering van een SSC.

## 2.4.2 Weerstand

Brussé (2013) omschrijft weerstand als: “ een negatieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderingsproces te hinderen dan wel te vertragen “. Brussé (2013) omschrijft het model van Kotter als een model dat bijdraagt aan het veranderen van de weerstand naar veranderingsbereidheid. Het model van Kotter wordt in paragraaf 2.4.3 toegelicht.

Vangindertaelen (2017) geeft aan dat cultuur een belangrijke weerstandsfactor kan zijn, maar dat het niet altijd een mislukking hoeft te voorspellen. Een begrip dat door Vangindertaelen (2017) wordt genoemd dat hoort bij culturele weerstand, is deculturation. De situatie deculturation is het meest ongunstig en komt tot stand wanneer de overgenomen onderneming niet bereid is de cultuur van het nieuwe bedrijf over te nemen. De cultuur van het overgenomen bedrijf is in deze situatie echter niet sterk genoeg om te blijven bestaan. Deculturation dient zoveel mogelijk vermeden te worden. Vangindertaelen (2017) voegt verder toe dat mensen houden van gewoontes en alleen veranderen met een goede reden.

Ter Braake (2017) noemt twee redenen die te maken hebben met weerstand tegen veranderingen. De eerste reden wordt omschreven als onzekerheid. Een verandering brengt namelijk vaak onzekerheid met zich mee omtrent bijvoorbeeld de functie. Een tweede reden die genoemd wordt, is onwetendheid. Een voorbeeld van onwetendheid is dat mensen vaak niet weten wat de verandering precies inhoudt en wat voor doel de verandering heeft. Bakker en Meertens (2010) voegen hieraan toe dat dat veranderingen binnen een bedrijf vaak grote gevolgen hebben op de werkomstandigheden van de medewerkers en het gepaard gaat met verschuiving en verbreding van taken. De angst voor het onbekende van de nieuwe situatie neemt hierdoor toe. Kotter en Schlessinger (2010) onderscheiden vier vormen van weerstand, namelijk: de angst om waardevolle dingen te verliezen, wantrouwen, misverstanden door bijvoorbeeld een verkeerde inschatting van de gevolgen, een lage veranderingstolerantie die ontstaat wanneer de medewerkers niet in staat zijn competenties te ontwikkelen die nodig zijn in de nieuwe situatie en machtsverlies (Bakker en Meertens, 2010)

’t Hek en Oss (2013) geven aan dat de cultuur van een organisatie onveranderbaar is, omdat werknemers op hun eigen manieren en zienswijzen betekenis hebben gegeven aan hun werkomgeving. De betekenisgevingsprocessen maken het veranderen van de cultuur moeilijk, omdat als het ware een eigen werkelijkheid gecreëerd is die bepaald hoe werknemers zich moeten gedragen. ’t Hek en Oss (2013) omschrijven twee vormen van onveranderbaarheid, namelijk robuustheid en taaiheid. Het begrip robuustheid wordt omschreven als het vermogen van een organisatie om in haar kerneigenschappen hetzelfde te blijven wanneer veranderende omstandigheden zich voordoen. De term robuustheid bestaat uit meerdere aspecten die ieder weerstand kunnen oproepen tegen veranderingen in cultuur.

Het eerste aspect wordt omschreven als het sociale aspect en houdt in dat werknemers een bepaalde werkwijze aannemen en routines met elkaar opbouwen. De werkwijzen en routines die aangehouden worden, worden omschreven als gewoontes en zijn niet makkelijk af te leren. Het tweede aspect bestaat uit het cognitieve aspect. Het cognitieve aspect omschrijft de kennis en werkelijkheidsbeelden die werknemers gezamenlijk hebben gecreëerd. De werkelijkheidsbeelden zijn bepalend voor de werknemers over hoe zij werkzaamheden dienen uit te voeren en versterken hiermee het sociale aspect. Een aantal sterke werkelijkheidsbeelden zorgt ervoor dat mensen minder open staan voor nieuwe beelden, waardoor een verandering moeilijk door te voeren is. Een derde aspect, is het politieke aspect. Het politieke aspect houdt in dat dat werknemers machtspatronen hebben opgebouwd alsmede structuren en processen die deze patronen in stand houden. Het begrip taaiheid wordt omschreven als de reactie van een robuuste organisatie op veranderingen. De reactie ‘taaiheid’ ontstaat wanneer mensen hun gedrag binnen een organisatie dienen te veranderen op andere manier dan dat ze gewend zijn. De vertrouwde patronen en routines moeten hierbij losgelaten worden, waardoor de robuuste organisatie wordt verstoord.

De scope van de scriptie is cultuur, waardoor alleen de weerstandsfactoren meegenomen zullen worden die te maken hebben met cultuur. De theorie van ’t Hek en Oss (2013) en Vangindertaelen (2017) sluiten hier het meest bij aan.

### 2.4.3 Implementatie-instrumenten cultuurveranderingen

Het model van Kotter bestaat uit een achtfasen model waar het veranderen van gedrag van mensen centraal staat. Kotter is namelijk van mening dat het gedrag, de houding en de werkwijzen van mensen vaak de kernproblemen zijn bij het doorvoeren van veranderingen. Het achtfasen model bestaat uit de volgende stappen: het creëren van een urgentiebesef, het vormen van een leidende coalitie die bestaat uit de juiste mensen die vooral vertrouwen uitstralen, het ontwikkelen van een visie en strategie die bijdraagt aan het toekomstbeeld van de organisatie en die communiceerbaar is, het communiceren van de veranderingsvisie, het creëren van begrip en draagvlak, het generen van korte termijn successen, zodat bewijs wordt verstrekt dat de verandering succesvol is, het consolideren van verbeteringen en het tot stand brengen van meer verandering en tenslotte het verankeren van de nieuwe benaderingen in de organisatie cultuur (’t Hek en Oss, 2013).

Boonstra (2017) voegt toe dat het stimuleren van samenwerking ook een grote succesfactor is voor het succesvol doorvoeren van veranderingen. Hij geeft ook aan dat iedere organisatie een andere aanpak vergt. Een ander middel is volgens hem het trainen en coachen van werknemers op individueel- of groepsniveau. Vangindertaelen (2017) is van mening dat team-based-work-design kan helpen bij het integreren van twee culturen. Het begrip team-based-work-design houdt in dat medewerkers van beide bedrijven zoveel mogelijk samen werken in teams, zodat onderlinge werkwijzen en opvattingen snel en makkelijk gedeeld kunnen worden.

Een ander hulpmiddel dat genoemd wordt, is mentoring. Mentoring houdt in dat werknemers van bedrijf X gekoppeld worden aan een mentor van bedrijf Y om de overdracht van kennis en werkwijzen te stimuleren.

De genoemde implementatie-instrumenten zijn voornamelijk van belang voor het schrijven van de aanbevelingen. De implementatie-instrumenten zijn ieder gericht op veranderingen die te maken hebben met de organisatiecultuur en zullen in paragraaf 6.2 overwogen worden.

## 2.5 Theoretische conclusie

Een SSC wordt in dit onderzoek omschreven als: een kwalitatief ondersteunend, autonoom dienstencentrum dat zorgt voor een slagvaardige en flexibele organisatie waarin processen zijn samengevoegd die op een ongeveer vergelijkbare wijze kunnen worden uitgevoerd die op basis van afspraken diensten aan andere eenheden levert. Het doel van een SSC is het bieden van een optimale ondersteuning aan andere bedrijven middels het delen van diensten, talenten en kennis. Het implementeren van een SSC kan zorgen voor problemen op het gebied van samenwerking, zelfstandigheid, machtsstructuren, sociale rollen en taakverdeling.

Het begrip bedrijfscultuur wordt in dit onderzoek omschreven als: het geheel van ongeschreven normen en waarden in de gehele organisatie waar gedrag uit voortvloeit en waarbij de normen en waarden als vanzelfsprekend worden ervaren en voorspelbaarheid moeten creëren. Een cultuur bestaat uit subculturen die onderling kunnen botsen. De cultuurinvloeden bestaan voor dit onderzoek uit de geldende normen en waarden waarmee socialisatie en internalisatie samenhangen, de overtuigingen, het gedrag van de werknemers en de vanzelfsprekende vooronderstellingen. Het in kaart brengen van de cultuur is onder andere belangrijk voor het werven en selecteren van nieuwe collega’s. De overige cultuurinvloeden bestaan uit voorbeelden van gedragingen van managers en collega’s, sociale beïnvloeding door groepen en ervaringen uit het verleden. Het analyseren van de cultuur binnen Zorgsupport zal middels het culturele web gebeuren. De reden hiervoor, is in paragraaf 2.2.3 genoemd. De cultuur die binnen Zorgsupport heerst, zal middels de typologie van Harrison en Handy beschreven worden. De theorie omschrijft dat een taakcultuur het beste past bij een SSC.

Een fusie wordt omschreven als: het samengaan van twee afzonderlijke bedrijven die na het fuseren één entiteit vormen. Een fusie brengt veel onrust met zich mee en kent vele motieven. De belangrijkste motieven zijn het financiële, strategische en management motief (Angwin, Johnson en Scholes (2017). Vangindertaelen (2017) voegt hier nog enkele motieven aan toe, namelijk: overleven, het verkrijgen van rechten en het veranderen van de vraagzijde van de economie door te spelen met de productiehoeveelheid. Een fusie betekent verandering. Een organisatieverandering gaat vaak gepaard met weerstand onder werknemers. De heersende cultuur speelt hierin vaak een belangrijke rol. ’t Hek en Oss (2013) en Vangindertaelen (2017) noemen verschillende oorzaken waarom de cultuur een belangrijke weerstandsfactor kan zijn. Een cultuurverandering kan gemanaged worden middels implementatie-instrumenten die in de aanbevelingen naar voren zullen komen. Het fasen model van Kotter speelt hierin een belangrijke rol.

# Hoofdstuk 3: Methoden en technieken

Hoofdstuk drie geeft een omschrijving van de methoden en technieken die ingezet zijn voor het uitvoeren van het onderzoek. Het hoofdstuk besteedt ook aandacht aan de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. De ethische aspecten zullen ook aan bod komen. De indicatorenlijst is opgenomen in bijlage één.

## 3.1 Onderzoekstrategie

Het onderzoek heeft zowel een kwalitatieve als kwantitatieve aard. Het kwalitatieve deel van het onderzoek is uitgevoerd met behulp van een kwalitatieve survey. Een kwalitatieve survey was nodig, omdat zowel het onderwerp als de doelstelling van het onderzoek erg complex was en om diepgang vroeg. Het kwantitatieve deel bestond uit het uitzetten van een enquête onder de operationele werknemers binnen Zorgsupport. Het afnemen van interviews met alle werknemers binnen Zorgsupport, was namelijk een onmogelijke taak aangezien Zorgsupport bestaat uit ongeveer 450 werknemers. De meningen en bevindingen van de werknemers waren echter toch van groot belang voor het bepalen van de heersende cultuur, waardoor het uitzetten van een enquête nodig was. De onderzoekster heeft, na het analyseren van de enquêteresultaten, met een aantal enquêterespondenten een focusgroepsgesprek gehouden zodat hierin toch enige diepgang gecreëerd kon worden. De opzet van het focusgroepsgesprek, is opgenomen in bijlage tien. Het tweede focusgroepsgesprek werd gehouden met de teamleiders en managers om te peilen of de conclusies en aanbevelingen, draagvlak en erkenning kenden. Een derde strategie die toegepast werd, bestond uit deskresearch.

## 3.2 Populatie

De algemene populatie bestond uit 450 werknemers die op dat moment werkzaam waren binnen Zorgsupport. Zorgsupport bestaat op dit moment uit vijf disciplines die ieder een eigen manager en teamleider kennen. De vijf managers en teamleiders zijn ieder individueel geïnterviewd voor het in kaart brengen van de heersende cultuur. De directiesecretaresse van Zorgsupport is ook geïnterviewd, aangezien zij weet wat er speelt op de verschillende afdelingen. De operationele werknemers werden gevraagd een enquête in te vullen. De reden voor het uitzetten van een enquête, is in de vorige paragraaf genoemd. Een aantal respondenten die de enquête hebben ingevuld, hebben deelgenomen aan het eerste focusgroepsgesprek. Het focusgroepsgesprek telde negen deelnemers, terwijl in totaal tien personen waren uitgenodigd. Een terugblik op de betrouwbaarheid van het onderzoek, komt in 5.3.3 aan bod. De onderzoekster heeft bewust voor een laag aantal gekozen, zodat iedere deelnemer de kans kreeg om feedback en input aan te leveren.

De steekproefcalculator bepaalde hoeveel respondenten de enquête in moesten vullen. Zorgsupport telde op dat moment in totaal 450 werknemers. Het gewenste betrouwbaarheidsniveau van het onderzoek werd vastgesteld op 90%, waardoor in totaal 152 werknemers een enquête dienden in te vullen. Het aantal is niet gerealiseerd. De vooronderstelling was dat het aantal gerealiseerd zou worden, doordat de enquête digitaal naar de werkmail van de werknemers werd opgestuurd en de enquête onder werktijd ingevuld kon worden. Het doel van de enquête evenals de tijd die de enquête in beslag nam, werd ook in de mail gecommuniceerd. De respondenten hebben in totaal drie herinneringen toegestuurd gekregen via de mail, vanwege een te lage respons. Een terugblik op de betrouwbaarheid van het onderzoek, komt in 5.3.3 aan bod.

De huidige en de vorige directeur van Zorgsupport zijn ook geïnterviewd. Het doel hiervan was om de gewenste cultuur van Zorgsupport in kaart te brengen. De resultaten van de interviews met de huidige en vorige directeur van Zorgsupport zijn vergeleken met de interviewresultaten van de teamleiders en managers en de enquêteresultaten van de werknemers. De resultaten en de verschillen en overeenkomsten komen aan bod in hoofdstuk vier en vijf.

## 3.3 Dataverzamelingsmethoden

De interviewvragen zijn opgesteld aan de hand van de indicatorenlijst. De opgestelde vragen zijn hierna vergeleken met de vragen die het culturele web kent. De onderzoekster heeft hierna een aantal vragen toegevoegd, omdat bleek dat het culturele web nog enkele belangrijke vragen kende omtrent cultuur die nog niet opgesteld waren aan de hand van de indicatorenlijst. De directeuren van Zorgsupport kregen een ietwat andere vragenlijst dan de teamleiders en managers, omdat zij de gewenste cultuur diende te omschrijven en de managers, teamleiders en werknemers de heersende cultuur. De interviews die afgenomen zijn met de teamleiders, managers en directeuren bestonden uit semigestructureerde vragen, zodat de onderzoekster kon doorvragen. Het doorvragen richtte zich op het vergaren van extra informatie rondom de scope van het onderzoek, namelijk: cultuur.

De enquêtevragen zijn opgesteld aan de hand van het OCAI model. Het model bestond namelijk uit gesloten vragen die zowel de heersende- als gewenste cultuur op een eenvoudige manier in kaart konden brengen. Het OCAI model is opgenomen in bijlage drie. De enquête bevatte ook vragen over het Shared Service Center. De vragen betreffende het Shared Service Center, zijn een afgeleide van de indicatoren lijst. Een nadeel van de enquête was dat de onderzoekster niet door kon vragen. De enquête kan hierdoor vergeleken worden met een gestructureerd interview.

Een voorlaatste methode die toegepast werd, was het organiseren van twee focusgroepsgesprekken. Het eerste focusgroepsgesprek heeft plaatsgevonden na het analyseren van de enquêteresultaten en telde in totaal negen deelnemers. Het tweede focusgroepsgesprek werd georganiseerd voor de teamleiders en managers die geïnterviewd waren. Het gesprek bestond uit het bespreken van de uitkomsten en aanbevelingen, zodat gekeken kon worden of deze erkenning en draagvlak kenden. Het gesprek vond plaats voordat het concept van het onderzoeksverslag werd ingeleverd, zodat eventuele feedback nog verwerkt kon worden. De onderzoekster heeft ook een pilotinterview afgenomen met een projectleider binnen Zorgsupport waarmee gepeild werd of de interviewvragen als duidelijk werden ervaren. Een laatste methode die toegepast werd, is deskresearch. Het deskresearch bestond uit het doornemen van het transitieplan van Zorgsupport.

### 3.3.1 Indicatorenlijst

De indicatorenlijst is in bijlage één opgenomen.

## 3.4 Analysemethoden

De interviews zijn opgenomen met behulp van een spraakrecorder en werden na het terugluisteren, volledig uitgeschreven. De uh’s en ah’s werden echter weggelaten in de uitschrijving. De interviews zijn hierna gecodeerd aan de hand van de twee labeltabellen die gerelateerd waren aan de indicatorenlijst. De twee labeltabellen bevatten de interviewresultaten van de huidige en vorige directeur van Zorgsupport en de resultaten van de managers en teamleiders. De labeltabellen diende uiteindelijk ook als leidraad voor het invullen van het culturele web. Het culturele web diende op haar beurt weer als leidraad voor het uitschrijven van de resultaten**.** Het culturele web is in totaal twee keer uitgewerkt. Het eerste culturele web bevat de uitwerking van de interviewresultaten met de teamleiders en managers. Het tweede culturele web bevat de uitwerking van de resultaten van de interviews met zowel de huidige als de vorige directeur van Zorgsupport. De heersende cultuur en de gewenste cultuur worden in hoofdstuk vier omschreven in de cultuurtypes van Harrison en Handy.

De enquêteresultaten van de medewerkers werden geanalyseerd middels grafieken en het aantonen van verbanden en verschillen met de overige onderzoeksmethoden. De enquête werd opgesteld met behulp van het programma Survio. De onderzoekster heeft hiervoor gekozen, omdat Survio een handig programma is waarvan de resultaten gratis en snel gedownload konden worden in grafieken. Een grafiek verschaft een visueel beeld van de resultaten, waardoor de resultaten op een eenvoudige manier te analyseren en te vergelijken zijn (Ter Braake, 2017). Het deskresearch is geanalyseerd middels het geven van een korte samenvatting van de normen en waarden die in het transitieplan zijn genoemd alsmede het geven van een korte samenvatting van de naar voren gekomen problemen.

## 3.5 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van het onderzoek werd onder andere gewaarborgd door de interviews van te voren in te plannen met de teamleiders en managers. De teamleiders en managers kregen hierdoor de tijd om zich voor te bereiden en tijd vrij te maken. Het doel van het interview evenals de afneemtijd werd ook van te voren aan de personen gecommuniceerd.

De personen die geïnterviewd zijn, zijn anoniem gebleven. De uitgewerkte interviews zijn namelijk genummerd en bevatten geen namen. De personen konden hierdoor vrijuit spreken, omdat uitspraken en meningen niet terug herleid konden worden naar de geïnterviewde personen. De betrouwbaarheid van het onderzoek nam ook toe door het feit dat het interview op een rustige locatie afgenomen werd die door de geïnterviewde persoon als vertrouwelijk werd beschouwd. De respondenten die de enquête hebben ingevuld, zijn ook anoniem gebleven. De onderzoekster heeft met enkele enquêterespondenten een focusgroepsgesprek gehouden, zodat toch nog enige diepgang gecreëerd kon worden in de enquêteresultaten. Een focusgroepsgesprek was goed voor de betrouwbaarheid, omdat hiermee gepeild kon worden of de enquêteresultaten door iedereen erkend werden (of juist niet).

## 3.6 Validiteit

Baarda (2014) omschrijft validiteit als het meten van datgene wat je wilt meten. De validiteit werd in dit onderzoek gewaarborgd door de interview- en enquêtevragen op te stellen aan de hand van het theoretisch kader en de bijbehorende indicatorenlijst. De focusgroepsgesprekken waren ook een manier om de validiteit te waarborgen. De focusgroepsgesprekken werden namelijk als laatste controlemiddel ingezet om te kijken of de resultaten, conclusies en aanbevelingen draagvlak en erkenning kenden. Het focusgroepsgesprek diende ook als controlemiddel om te kijken of de onderzoekster voldoende informatie had verzameld voor het beantwoorden van de hoofd- en deelvragen. De onderzoekster heeft verder een pilotinterview afgenomen met een projectleider, zodat gekeken kon worden of de vragen als duidelijk werden ervaren of nog gewijzigd moesten worden. De validiteit van het onderzoek nam hierdoor toe.

## 3.7 Ethische aspecten

De interviews werden opgenomen met behulp van een spraakrecorder. De respondenten hebben hier vooraf mondelinge toestemming voor gegeven, zodat hier in een later stadium geen discussie over kon ontstaan. Het doel van het onderzoek werd hierbij ook duidelijk vermeld, zodat de respondenten begrepen waarvoor hun antwoorden gebruikt zouden worden. De identiteit van zowel de enquête- als de interviewrespondenten bleef ook anoniem. De betrouwbaarheid van het onderzoek nam hierdoor toe evenals de aandacht voor de ethische aspecten. De onderzoeksresultaten zijn verder ieder vertrouwelijk behandeld. De scriptie wordt namelijk niet zonder toestemming verstrekt aan derden en voorlopig mogen alleen de afstudeerbegeleiders van de HZ als ook de afstudeerbegeleider binnen Zorgsupport het onderzoek inzien.

Hoofstuk 4: Resultaten

Hoofdstuk 4 omvat de resultaten van de verschillende onderzoeksmethoden. De resultaten van de elf interviews met de teamleiders en managers zullen eerst besproken worden. De resultaten van de interviews met de huidige en de vorige directeur worden hierna omschreven. De enquêteresultaten en het deskresearch zullen als laatste besproken worden. De interviewresultaten zijn onderverdeeld aan de hand van de begrippen die in het theoretisch kader omschreven zijn.

4.1 Interviewresultaten teamleiders en managers

4.1.1 Het Shared Service Center

Het SSC wordt door de meeste respondenten omschreven als: “een bedrijf dat bestaat uit samenvoegingen van verschillende ondersteunende diensten die geleverd worden aan zowel interne- als externe klanten”. Een groot deel voegt hieraan toe dat werknemers binnen een SSC gespecialiseerd zijn. Een aantal respondenten heeft vermeld dat de diensten die geleverd worden aan de klant, gebaseerd zijn op afspraken. Een enkeling omschrijft een SSC als een katalysator die verspillingen uit het proces haalt, waardoor de kwaliteit van de dienstverlening verbeterd wordt.

Het doel van een SSC wordt door meer dan de helft van de respondenten omschreven als: “het realiseren van een efficiëntere dienstverlening en kostenbesparingen middels specialisatie”. De meeste respondenten zijn hierbij van mening dat specialisten excellent zijn in het eigen vakgebied, waardoor efficiënt gewerkt kan worden. Een respondent omschrijft het doel van een SSC als: “het overbrengen van kennis aan de klant”. Een ander doel dat door een aantal respondenten genoemd wordt, is het creëren van een uniforme dienstverlening en duidelijkheid voor zowel de klant als voor de medewerker.

De meeste teamleiders en managers hebben aangegeven betrokken te zijn geweest bij de implementatie van het SSC door middel van informatiebijeenkomsten. De teamleiders en managers geven aan dat werknemers werden voorbereid via nieuwsbrieven. Een enkeling voegt toe dat het betrekken van de werknemers niet nodig was. De reden de hierbij genoemd wordt, is dat de regels en procedures vanzelf duidelijkheid zouden scheppen over de uit te voeren werkzaamheden. De meeste respondenten zijn van mening dat het SSC heeft gezorgd voor meer regels en procedures die duidelijkheid dienden te creëren over de manier waarop werkzaamheden uitgevoerd moesten worden. Een respondent voegt hieraan toe dat dit geleid heeft tot nog meer bureaucratie en hiërarchie. Een groot deel is verder van mening onvoldoende duidelijkheid te kennen over wie waar verantwoordelijk voor is en bij wie ze moeten zijn als ze zaken moeten regelen. De respondenten hebben ook aangegeven dat veel functies gecreëerd zijn, waardoor de werknemer zelf niet weet wat van hem of haar verwacht mag worden. Het creëren van functies, zorgt volgens een groot aantal respondenten voor onzekerheid. Het overgrote deel van de respondenten heeft ook aangegeven dat het delen van kennis op dit moment onvoldoende gebeurt. De reden die hiervoor gegeven wordt, is dat het SSC voor specialisatie heeft gezorgd en werknemers hierdoor individualistisch te werk gaan.

## 4.1.2 De bedrijfscultuur

Het begrip bedrijfscultuur wordt door de meeste respondenten omschreven: “als de normen en waarden die als normaal worden beschouwd binnen een bedrijf en waaruit een bepaald voorbeeldgedrag uit voortvloeit”. Een enkeling heeft aangegeven dat bedrijfscultuur niet tastbaar en niet te omschrijven is. Een respondent voegt hieraan toe dat cultuur onbewust in de hoofden van mensen zit. Een ander omschrijft bedrijfscultuur als de uitstraling van een organisatie naar buiten toe en één respondent omschrijft het als het gevoel dat je krijgt als je de organisatie binnenloopt.

De cultuur van Zorgsupport wordt door de meeste respondenten omschreven als: “bureaucratisch en traag waarin volgens de regels, procedures en richtlijnen gewerkt moet worden”. De sfeer wordt omschreven als zakelijk en formeel en de directie wordt gezien als ontoegankelijk. Een aantal respondenten geeft aan dat werkzaamheden uitgevoerd moeten worden zoals door bovenaf wordt opgelegd. Het merendeel van de respondenten heeft ook aangegeven dat werknemers op dit moment individualistisch werken. Een reden die hiervoor gegeven wordt, is dat onzekerheid een grote rol speelt binnen Zorgsupport en iedereen probeert zijn eigen werkzaamheden zo goed mogelijk uit te voeren om het eigen territorium te bewaken. Het individualistisch werken wordt volgens een aantal respondenten gestimuleerd binnen Zorgsupport. Een voorbeeld dat hierbij genoemd wordt, is dat veel werknemers tegenwoordig over een eigen kantoor beschikken.

De cultuur van Curamus wordt omschreven als een familiecultuur waarin werd samengewerkt en waar een informele sfeer heerste. De leidinggevenden waren vaak op de werkvloer te vinden en werden door de respondenten als toegankelijk ervaren. De respondenten geven aan dat werknemers binnen Curamus vrijwel alles zelf konden regelen en alles sneller verliep. De mensen met een kantoorbaan binnen Curamus, zaten volgens een aantal respondenten ook samen in de kantoortuin. Een enkeling voegt toe dat de werknemers van Curamus erg trots waren en door de fusie hun identiteit zijn kwijtgeraakt. Het overgrote deel van de respondenten heeft aangegeven dat voornamelijk de medewerkers van Curamus moeite hebben met de fusie en het gevoel hebben overgenomen te zijn door ZorgSaam.

De cultuur die heerst op de eigen afdeling, wordt door de meeste respondenten omschreven als een cultuur waarin wordt samengewerkt en waarin werknemers loyaal zijn aan elkaar en infomeel met elkaar omgaan. De waarden ‘respect’ en ‘sociale contacten’ worden hierbij meerdere keren genoemd. Het merendeel van de respondenten heeft aangegeven dat de waarden ‘samenwerken en respect’ gelden op de eigen afdeling en niet op andere afdelingen. Een respondent is van mening dat binnen Zorgsupport geen interesse getoond wordt in elkaars werkzaamheden en begrip voor elkaar ontbreekt. Een enkeling omschrijft de eigen afdeling als bureaucratisch waar strenge controles worden gehouden. De sfeer is hier zakelijk en formeel.

Een samenvatting van de meest genoemde factoren die de bedrijfscultuur beïnvloeden, bestaat uit: de top die de regels en procedures opstelt, verschillende groepen binnen een organisatie, dominante personen die anderen beïnvloeden, voorbeeldgedrag van managers en leidinggevenden en gewoontes. Een respondent voegt toe dat de top bepaalt welke normen en waarden op papier worden nagestreefd, maar dat in de praktijk de werknemers bepalen welke normen en waarden daadwerkelijk gelden. Een tweetal respondenten zijn van mening dat ook de regio de bedrijfscultuur kan beïnvloeden. Een respondent is van mening dat de huisvestiging ook een belangrijke beïnvloedingsfactor is. Hij voegt hier nog twee factoren aan toe: rituelen en routines.

Het ingevulde rituele web aan de hand van de resultaten van de interviews met de teamleiders en managers, is te vinden in **bijlage 2**. De belangrijkste resultaten zijn in de tabel hieronder opgenomen.

|  |  |
| --- | --- |
| **Macht** | De top stelt de regels en procedures op en beslist welk gedrag getolereerd wordt. De medewerkers worden hierin amper betrokken en moeten meegaan in wat de top beslist. |
| **Structuur** | De managers organiseren werkoverleggen waarin operationele werknemers input kunnen geven. De input wordt aan de top aangeleverd. De meeste respondenten geven aan het idee te hebben dat de top deze links laat liggen. De top neemt de belangrijkste beslissingen en de organisatie is in de ogen van de meeste respondenten, hiërarchisch. Een reden die hiervoor gegeven wordt, is dat veel zaken via aanvraagformulieren verlopen en voor alles toestemming nodig is. |
| **Rituelen** | Het werkoverleg en het uitdelen van taart bij een verjaardag zijn de meest voorkomende rituelen. Het kerstpakket en de nieuwjaarsborrel worden ook vaak genoemd. Een enkeling houdt een attentiegesprek wanneer iemand X jaar in dienst is en een enkeling houdt een vrijdagmiddagborrel. |
| **Symbolen** | Een groot aantal respondenten is van mening dat eigen kantoren als statussymbool kunnen worden gezien. Een ander symbool dat vaak genoemd wordt, is dat de top voornamelijk boven in het gebouw gevestigd is en de managers en operationele werknemers beneden. De meeste respondenten geven aan dat de top nooit op de werkvloer komt en niet toegankelijk is. |
| **Routines** | De meeste respondenten zijn van mening dat het werken volgens de regels en procedures onderdeel uitmaakt van het uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden. Het proactief werken wordt afgeremd. Een groot aantal respondenten geeft aan dat op dit moment voornamelijk individualistisch gewerkt wordt. Een aantal respondenten geeft ook aan in teams samen te werken waarin de waarde ‘respect’ niet weg te denken is. |
| **Controle** | Een groot deel respondenten geeft aan dat het afkrijgen van de eigen werkzaamheden gezien wordt als eigen verantwoordelijkheid en dat veel personen een eigen werkrooster hebben. De controle is matig. Een enkeling geeft aan dat de controle op dit moment strenger is dan ooit en werknemers moeten nadenken over waarom ze iets uitvoeren op manier X. De meeste respondenten hebben aangeven dat werknemers zowel op individueel niveau als op team niveau beoordeeld worden en dat een dossier wordt opgebouwd wanneer blijkt dat iemand niet goed functioneert. De regels en procedures zorgen volgens een respondent voor automatische controle. |
| **Verhalen** | Zorgsupport is volgens een groot aantal respondenten een grote en hiërarchische organisatie waar veel regels en procedures gelden. Een aantal respondenten voegt hieraan toe dat Zorgsupport een organisatie is die continu in ontwikkeling is waar veel veranderingen worden doorgevoerd en onzekerheid heerst. |

### 4.1.3 De fusie

Het merendeel van de respondenten geeft aan op de fusie voorbereid te zijn door middel van nieuwsbrieven en werkoverleggen. Een groot deel heeft ook aangegeven bijeenkomsten te hebben bijgewoond. De managers en teamleiders werden geacht de informatie door te geven aan de medewerkers. Een tweetal respondenten heeft aangegeven veel roddels te hebben gehoord over de fusie en dat uitspraken werden gedaan die een aantal maanden later niet meer waar bleken te zijn. Een aantal respondenten geeft aan dat binnen ZorgSaam opeens mensen van Curamus rondliepen en plotseling een nieuwe structuur was ingevoerd. Een respondent voegt hieraan toe dat dit zorgt voor onzekerheid en angst voor de toekomst. Een andere respondent geeft aan dat dit de cultuur van ZorgSaam is: de top beslist en de uitvoerende tak moet meegaan. Het doel van de fusie wordt door de meeste respondenten omschreven als: het innoveren van de zorg waardoor de klant bediend kan worden. Een enkeling is van mening dat de fusie als doel had de kwaliteit van de dienstverlening te waarborgen in de toekomst.

### 4.1.4 De veranderingen en weerstand

Een groot aantal respondenten geeft aan voorbereid te worden op veranderingen door middel van nieuwsbrieven. Een ander deel geeft aan voorbereid te worden middels werkoverleggen. Het overige deel geeft aan geen voorbereiding te kennen, maar veranderingen meteen in de praktijk moeten uitvoeren. De weerstanden die genoemd worden betreffende veranderingen, zijn: sommige mensen willen niet veranderen, veranderingen roepen angst en onzekerheid op en kunnen ervoor zorgen dat mensen in de ziektewet belanden of ontslag nemen. De fusie heeft voornamelijk weerstand opgeroepen onder de werknemers van oud-Curamus. Een groot aantal respondenten geeft hierbij aan dat oud-Curamus het gevoel heeft, overgenomen te zijn door ZorgSaam.

De tips die gegeven worden om met veranderingen om te gaan, vallen uiteen in twee onderwerpen, namelijk communicatie en kennismaken (bij een fusie). De communicatietips worden omschreven als: stel een centraal aanspreekpunt in waar werknemers terecht kunnen met vragen en organiseer werkoverleggen waarin werknemers input kunnen geven en waarin draagvlak en begrip gecreëerd wordt. De tips die gegeven worden betreffende kennismaken, zijn: organiseer meetings of kennismakingsborrels waarin werknemers van beide partijen elkaar leren kennen en stel een buddy aan voor beide partijen waar werkwijzen en ideeën uitgewisseld kunnen worden. Een laatste tip die gegeven wordt, is: laat resultaten zien.

## 4.2 Interviewresultaten huidige en vorige directeur Zorgsupport

### 4.2.1 Het Shared Service Center

De beide respondenten zijn het erover eens dat een SSC omschreven kan worden als een organisatie die bestaat uit een bundeling van verschillende ondersteunende, specialistische diensten. Het doel van een SSC wordt hier omschreven als: “het realiseren van een efficiënte dienstverlening en het ontzorgen van de klant”. Eén respondent voegt hieraan toe dat de invoering van het SSC ervoor gezorgd heeft dat de klant over kennis kan beschikken die hij voorheen niet tot zijn beschikking had. Een efficiënte dienstverlening wordt volgens één respondent gerealiseerd door het invoeren van regels, procedures en richtlijnen. De respondent voegt hieraan toe dat de klant door deze regels en procedures meer duidelijkheid krijgt over bij wie hij moet zijn wanneer zaken geregeld moeten worden. Het SSC moet volgens beide respondenten ook zorgen voor meer samenwerking tussen de verschillende afdelingen.

De medewerkers zijn volgens de respondenten betrokken bij de implementatie van het SSC middels nieuwsbrieven en werkoverleggen. Eén respondent geeft aan dat dit onvoldoende is geweest. De implementatie van het SSC heeft volgens beide respondenten ook gezorgd voor enige onduidelijkheid onder de werknemers op sommige afdelingen. De reden die hierbij genoemd wordt, is dat werknemers andere functies hebben gekregen en niemand nu precies weet wie waar verantwoordelijk voor is.

### 4.2.2 De bedrijfscultuur

De bedrijfscultuur wordt door één respondent omschreven als: “de manier waarop zaken worden aangepakt en dingen worden geregeld binnen een organisatie”. De andere respondent omschrijft een bedrijfscultuur als: de normen en waarden die gelden binnen een bedrijf waaruit gedrag voortvloeit dat als normaal wordt beschouwd. Het afwijken van dit gedrag, wordt gezien als een storing in het systeem. De cultuur van Zorgsupport wordt door beide respondenten omschreven als een zakelijke en formele cultuur waarin veel werknemers individualistisch werken in een eigen kantoor. De werknemers werken op verschillende locaties en zijn op dit moment terughoudend en bescheiden. Ze werken reactief in plaats van proactief en werken nauwelijks samen. Eén respondent voegt hieraan toe dat binnen Zorgsupport een dominante cultuur heerst. De reden die hiervoor gegeven wordt, is dat door de invoering van het SSC het overgrote deel van de werknemers bestaat uit specialisten die ieder hun eigen territorium bewaken. Een respondent voegt hieraan toe dat sommige werknemers elkaar als concurrent zien. De werknemers dienen volgens de respondenten ook te werken volgens de geldende regels en procedures, maar kennen wel vrijheid in het bedenken en delen van nieuwe ideeën.

De respondenten zijn van mening dat binnen Zorgsupport een cultuur heerst waarin werknemers loyaal zijn, betrokken worden en duidelijkheid kennen. Een respondent voegt hieraan toe dat op sommige afdelingen binnen Zorgsupport onduidelijkheid heerst over wie waar verantwoordelijk voor is en bij wie je moet zijn wanneer zaken geregeld moeten worden. Een reden die de respondent hiervoor geeft, is het gebrek aan communicatie. Het gebrek aan communicatie ligt volgens hem aan de managers. De respondent is hierbij van mening dat de managers geen informatie verschaffen naar de werkvloer omtrent belangrijke beslissingen en dat managers geen input aanleveren naar de top over problemen die zich voordoen op de werkvloer.

De cultuur van Curamus wordt omschreven als een familiecultuur waarin werknemers autonomie kende en zaken vaak zelf konden regelen. Eén respondent voegt hieraan toe dat oud-Curamus medewerkers amper regels en procedures kenden. De werknemers kenden elkaar bijna allemaal en de mensen met een kantoorbaan, zaten allemaal samen in de kantoortuin.

De gewenste cultuur wordt door beide respondenten omschreven als een cultuur waarin het organiseren van werkoverleggen en samenwerken gestimuleerd wordt. Het organiseren van werkoverleggen dient volgens de respondenten te zorgen voor het creëren van draagvlak onder de medewerkers wanneer belangrijke beslissingen genomen moeten worden. De cultuur moet volgens beide respondenten open worden en innoveren moet mogelijk zijn. De managers en teamleiders moeten volgens de respondenten ook meer input aanleveren over problemen die zich voordoen op de werkvloer. De specialistische dienstverlening moet volgens beide respondenten blijven, maar er moet een balans gevonden worden tussen specialisatie en samenwerken. De beide respondenten zijn van ook van mening dat er een uniforme werkwijze gerealiseerd moet worden. Eén respondent voegt hieraan toe dat dit kan door meer regels en procedures op te stellen. De medewerkers moeten volgens beide respondenten ook een proactieve werkhouding aannemen.

De cultuurinvloeden die genoemd worden, zijn: dominante groepen die andere beïnvloeden, de normen en waarden die gelden binnen een bedrijf, de specialistische functies en het individueel werken, de top, de wet- en regelgeving en de regels en procedures die hieruit voortvloeien en gebeurtenissen. Een voorbeeld van een belangrijke gebeurtenis, is de reorganisatie van 2014. Het ingevulde rituele web aan de hand van de resultaten van de interviews met de vorige en huidige directeur van Zorgsupport, is te vinden in **bijlage 2**. De belangrijkste resultaten zijn in de tabel hieronder opgenomen.

|  |  |
| --- | --- |
| **Macht** | De cultuur wordt door iedereen binnen Zorgsupport bepaald. Een respondent geeft aan dat de afstand tussen leidinggevenden en de werknemer sinds een aantal jaren groter is geworden. De reden die hiervoor gegeven wordt, is dat managers meer verantwoording moeten afleggen en niet meewerken op de werkvloer. |
| **Structuur** | Zorgsupport heeft een platte structuur: dingen kunnen snel geregeld worden en input wordt op prijs gesteld. |
| **Rituelen** | De koffiepauze, samen pauzeren, werkuitjes en werkoverleggen. |
| **Symbolen** | De top heeft een pak aan en veel werknemers hebben een eigen kantoor. |
| **Routines** | Een aantal afdelingen werken voornamelijk individualistisch en een aantal in teamverband. |
| **Controle** | De werknemers worden individueel beoordeeld. Een respondent geeft aan dat er weinig controle is en dat een dossier wordt opgebouwd wanneer een werknemer slecht functioneert. |
| **Verhalen** | De respondenten zijn van mening dat Zorgsupport een organisatie is waarin werknemers duidelijkheid kennen. Zorgsupport is ook een organisatie met veel doorgroeimogelijkheden. De respondenten geven ook aan dat Zorgsupport een organisatie is waarin volgens de regels gewerkt moet worden, maar waar ook plaats is voor innovatie en ondernemerschap. |

### 4.2.3 De fusie

Eén respondent geeft aan dat de werknemers onvoldoende voorbereid zijn. De methoden die genoemd worden, zijn: fusieteams, werkgroepen en nieuwsbrieven. Eén respondent voegt hieraan toe dat het lezen van nieuwsbrieven een eigen verantwoordelijkheid is van de werknemers. Het doel van de fusie wordt door beide personen omschreven als het innoveren van de zorg.

### 4.2.4 De veranderingen en weerstand

De beide respondenten geven aan dat medewerkers worden voorbereid op veranderingen middels werkoverleggen en nieuwsbrieven. Een respondent is van mening dat de HR afdeling hierin een rol moet krijgen. De weerstanden die genoemd worden omtrent veranderingen, zijn: ziekte, verloop, onzekerheid, vasthouden aan gewoontes en niet willen. De fusie heeft volgens één respondent voornamelijk impact gehad op de werknemers van oud-Curamus, omdat oud-Curamus zich overgenomen voelt door ZorgSaam. De tips die de respondenten geven omtrent de voorbereiding op veranderingen, bestaan uit: het organiseren van werkoverleggen, het stimuleren van het aanleveren van input, een betere communicatie en het betrekken van de medewerkers bij het veranderingsproces door bijvoorbeeld het BOB-model.

## 4.3 Enquête resultaten inclusief focusgroepsgesprek

De volledige enquêteresultaten zijn te vinden in bijlage zeven en het focusgroepsgesprek in bijlage negen. De belangrijkste resultaten zijn hieronder samengevat.

### 4.3.1 Het Shared Service Center

51% van de respondenten is van mening dat een SSC als doel had efficiëntere bedrijfsprocessen te realiseren. Een ander deel, namelijk 27%, is van mening dat het SSC moest zorgen voor het doorvoeren van kostenbesparingen. Het overgrote deel, namelijk 68%, geeft aan niet tevreden te zijn met de betrokkenheid bij de implementatie van het SSC. Een aantal respondenten (23) hebben de onderzoekster gemaild met de mededeling niet te weten wat een SSC is. De respondenten hebben aangegeven met vragen terecht te kunnen bij collega’s of de leidinggevende. 70 % is ontevreden met de manier waarop kennis gedeeld wordt binnen Zorgsupport.

Het focusgroepsgesprek laat ongeveer dezelfde resultaten zien. Een aantal respondenten voegt toe dat de term ‘SSC’ verkeerd gekozen is. Een betere term zou ‘dienstencentrum’ zijn. De deelnemers hebben ook aangegeven dat het delen van kennis op dit moment onvoldoende gebeurt. Een oorzaak die hiervoor genoemd wordt, is dat binnen Zorgsupport voornamelijk individualistisch gewerkt wordt. Een respondent voegt hieraan toe dat werknemers hierdoor voornamelijk met hun eigen werkzaamheden bezig zijn en werknemers met vragen van het kastje naar de muur worden gestuurd.

### 4.3.2 De bedrijfscultuur

De huidige dominante kenmerken van de organisatie wordt door 44% van de respondenten omschreven als hiërarchisch en formeel waarin regels en procedures voorop staan. 27% geeft aan dat de cultuur omschreven kan worden als competitief waarin werknemers resultaten moeten boeken. Het werk afkrijgen is hierin de grootste zorg. De leiding van de organisatie wordt door 45% van de respondenten omschreven als een leiding die plannen en organiseren stimuleert. 22% is van mening dat de leiding omschreven kan worden als een mentor of coach die motiveert. De managementstijl wordt door 33% omschreven als zekerheid omtrent de baan, voorschriften, voorspelbaarheid en prestatiegerichtheid. 31% is van mening dat de managementstijl wordt gekenmerkt door teamwerk, eenzelfde werkwijze en iedereen aan het werk krijgen. 43% is van mening dat het bindmiddel van de organisatie bestaat uit regels, procedures en richtlijnen. 23% is van mening dat het bindmiddel bestaat uit presteren en het bereiken van doelstellingen. De organisatie legt volgens 41% de nadruk op stabiliteit waarin het creëren van efficiënte bedrijfsprocessen en een soepele uitvoering de rol spelen. 30% is van mening dat de nadruk verder gelegd wordt op concurrerend- en prestatiegericht gedrag. 46% heeft aangegeven het succes van de organisatie te definiëren is in termen van efficiëntie. 25% geeft aan het succes van de organisatie te definiëren als het overwinnen van concurrentie in de markt.

31% van de respondenten heeft aangegeven een cultuur te willen waarin medewerkers ideeën kwijt kunnen en waarin wordt samengewerkt. De leidinggevende moet volgens 37% optreden als coach en mentor. 25% heeft aangegeven dat leidinggevenden plannen en organiseren moeten stimuleren. Het bindmiddel moet volgens 38% bestaan uit loyaliteit, vertrouwen en betrokkenheid van werknemers. 23% is van mening dat regels en procedures een belangrijk bindmiddel moet zijn. De managementstijl moet volgens 32% bestaan uit het stimuleren van teamwork, een uniforme werkwijze en iedereen moet gestimuleerd worden om aan het werk te gaan. De strategische accenten moeten volgens 36% liggen op menselijke ontwikkeling, vertrouwen en een grote participatie. 29% is van mening dat de nadruk moet liggen op stabiele en efficiënte processen. De succescriteria moet volgens 36% gebaseerd zijn op persoonlijke ontwikkeling, teamwork en betrokkenheid van werknemers. 30% is van mening dat succes gebaseerd moet zijn op efficiëntie.

De deelnemers van het focusgroepsgesprek delen dezelfde mening omtrent de kenmerken van de organisatie en zijn van mening dat de organisatie als hiërarchisch en formeel kan worden omschreven. De reden die hiervoor gegeven wordt, is dat alles via aanvraagformulieren gaat en overal toestemming voor moet worden verkregen. Een respondent omschrijft dat de organisatie als plat kan worden gezien door werknemers die al langer in dienst zijn, omdat ze de weg weten. De respondenten zijn verder van mening dat binnen Zorgsupport veel onduidelijkheid heerst, omdat veel functies gecreëerd zijn en er slecht gecommuniceerd wordt. Een aantal respondenten zijn het verder eens over het feit dat collega’s elkaar als concurrent zien, maar voegen hieraan toe dat dit meer persoons- en functie gebonden is. De deelnemers zijn het niet eens met de stelling dat de leiding van de organisatie optreedt als coach of mentor. Een reden die hiervoor gegeven wordt, is dat werknemers binnen Zorgsupport volgens de regels en procedures moeten werken en geen vrijheid is voor ondernemerschap. De deelnemers zijn het wel eens over het feit dat de leiding van de organisatie ondernemerschap moet gaan stimuleren. Een respondent voegt hieraan toe dat enkele werknemers wel enige controle moeten kennen, omdat ze anders niet naar behoren functioneren.

Het succes van de organisatie moet volgens de deelnemers van het focusgroepsgesprek gebaseerd zijn op menselijke ontwikkeling, vertrouwen, loyaliteit en betrokkenheid van de werknemers. De deelnemers waren het ook eens met de stelling dat een balans gevonden moet worden tussen het werken volgens de regels en procedures en het bedenken en delen van ideeën.

## 4.4 Deskresearch

### 4.4.1 Het Shared Service Center

Zorgsupport is opgericht vanuit de overtuiging dat het delen van diensten, talenten en kennis in de zorg steeds belangrijker wordt. De toenemende complexiteit vragen om een gespecialiseerd ondersteuningsapparaat en tegelijkertijd dat de kosten omlaag moeten. Het delen van resources binnen de organisatie zorgt er volgens het transitieplan voor dat aan noodzakelijke innovaties vorm gegeven kan worden, de kwaliteit van de dienstverlening verhoogd wordt en de kosten omlaag gaan. Zorgsupport streeft ook het doel na om synergie tussen de verschillende afdelingen te realiseren, waar het delen van kennis tussen de verschillende afdelingen ook gestimuleerd moet worden. Het inrichten van Zorgsupport als een Shared Service Center heeft er ook voor gezorgd dat meer mogelijkheden zijn ontstaan voor specialisatie van werknemers. De kernwaarden die hierbij horen, zijn: verbindend, proactief, vakbekwaam en betrouwbaar.

### 4.4.2 De bedrijfscultuur

Het begrip ‘verbindend’ houdt in dat medewerkers samen dienen te werken met de klant aan oplossingen. De kwaliteit van de dienstverlening komt hier tot stand door co-creatie met de klant. Het begrip proactief houdt in dat werknemers initiatief en verantwoordelijkheid dienen te nemen in de richting van de klant: niet afwachten, maar actief opzoeken. Het begrip vakbekwaam houdt in dat de medewerkers hun vak verstaan en hun kennis en kunde inbrengen om met de klant tot oplossingen te komen. De waarde ‘betrouwbaar’ houdt in dat de medewerkers duidelijke afspraken dienen te maken met de klant en onderling. Het principe ‘afspraak is afspraak’ geldt hier en wanneer een afspraak niet nagekomen kan worden, dient dit te worden gecommuniceerd aan de klant.

De communicatie- en overlegstructuur binnen Zorgsupport gebeurt tot op het heden te fragmentarisch. Het wederzijds begrip ontbreekt. Een voorbeeld hiervan is het gebrek aan begrip over de beperkte middelen waarmee de dienstverlening wordt vormgegeven en de keuze die hierin gemaakt moet worden. Het streven van Zorgsupport is om frequent afstemming te hebben met de verschillende interne en externe klanten op drie niveaus, namelijk: strategisch, tactisch en operationeel niveau.

# Hoofdstuk 5: discussie

Hoofdstuk vijf bestaat uit het vergelijken van de praktijkresultaten met de theorie en uit het vergelijken van de praktijkresultaten onderling. De laatste paragraaf bestaat uit een kritische terugblik die omschrijft in hoeverre de meetinstrumenten geschikt waren. De validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek worden hierbij ook kritisch bekeken.

## 5.1 Praktijkresultaten versus theorie

### 5.1.1 Het Shared Service Center

De theorie omschrijft het SSC als: “een kwalitatief, ondersteunend en autonoom dienstencentrum waarin processen zijn samengevoegd die op een ongeveer vergelijkbare wijze kunnen worden uitgevoerd en dat op basis van afspraken diensten aan andere eenheden levert”. De verschillende groepen respondenten geven ongeveer eenzelfde definitie. Het leveren van diensten op basis van afspraken, wordt niet door iedere respondent genoemd. Een oorzaak hiervan kan zijn dat binnen het SSC nog veel onduidelijkheid heerst over wie welke taken uitvoert en wie waar verantwoordelijk voor is. Het is hierdoor moeilijk om duidelijke afspraken op papier te zetten. De onduidelijkheid wordt versterkt door het feit dat binnen Zorgsupport slecht gecommuniceerd wordt en werknemers slecht op de hoogte worden gehouden van beslissingen die genomen worden. Een belangrijk onderdeel dat door de respondenten wordt toegevoegd aan het begrip, is dat de werknemers van het SSC bestaan uit specialisten.

Een doel van het SSC dat zowel door de respondenten als in het theoretisch kader genoemd wordt, is: “het doorvoeren van kostenbesparingen en het realiseren van efficiënte bedrijfsprocessen, waardoor de kwaliteit van de dienstverlening verbeterd”. Het doel dat in het theoretisch kader wordt aangenomen, wordt omschreven als: het optimaal ondersteunen van de klant door het delen van diensten, talenten en kennis. Het delen van diensten, talenten en kennis gebeurt op dit moment echter onvoldoende. Een oorzaak hiervan is, is dat binnen Zorgsupport voornamelijk individualistisch gewerkt wordt en mensen voornamelijk met hun eigen ding bezig zijn. Het individualistisch werken, is een gevolg van de heersende onzekerheid en onduidelijkheid (zie 5.2.1). De verschillende afdelingen hebben ook amper contact met elkaar en het bedenken en delen van nieuwe ideeën wordt afgeremd vanwege de vele regels en procedures.

De theorie omschrijft dat het implementeren van een SSC erg complex is. Een succesvolle implementatie begint met communicatie. De theorie omschrijft dat de veranderingen en wijzigingen die komen kijken bij de invoering van het SSC, gecommuniceerd moeten worden door heel de organisatie. De praktijkresultaten laten zien dat dit niet gebeurd is. Een groot aantal respondenten heeft namelijk aangegeven geen informatie te hebben gekregen over het doel van het SSC en ook niet weten wat een SSC precies inhoudt. De informatiebijeenkomsten waren ook alleen toegankelijk voor de managers en teamleiders. De werknemers waren hierdoor volledig afhankelijk van de informatie die zij kregen via de nieuwsbrief of via een werkoverleg. De werknemers hebben aangegeven deze informatie onvoldoende te vinden.

Een SSC moet volgens de theorie ook zorgen voor een uniforme werkwijze. De uniformiteit wordt gerealiseerd door het opstellen van regels en procedures en door het standaardiseren van werkzaamheden. Het merendeel is van mening dat het SSC inderdaad voor meer regels en procedures heeft gezorgd, maar dat een uniforme werkwijze echter ontbreekt. Een verklaring die hiervoor gegeven kan worden, is dat iedereen te druk bezig is met het bewaken van het eigen territorium. Zorgsupport is namelijk een organisatie waarin veel onzekerheid heerst.

### 5.1.2 De bedrijfscultuur

Het begrip bedrijfscultuur wordt in het theoretisch kader omschreven als: “de aannames die binnen een bedrijf als vanzelfsprekend worden beschouwd waar een bepaald gedrag uit voortvloeit”. Het begrip collectieve programmering wordt hierbij genoemd. Het begrip collectieve programmering houdt in dat binnen een organisatie gelijkheid in waarden, normen en opvattingen gevormd worden waar iedere werknemer zich naar moet gedragen. De respondenten geven een vergelijkbare definitie aan het begrip bedrijfscultuur. De theorie omschrijft dat de cultuur van een bedrijf pas duidelijk wordt bij het doorvoeringen van veranderingen. Een aantal respondenten voegt hieraan toe dat de cultuur van een bedrijf niet te omschrijven en tastbaar is. Het zit onbewust in de hoofden van mensen en wordt pas duidelijk bij het doorvoeren van grote veranderingen, zoals een fusie.

De theorie omschrijft ook dat iedere organisatie een eigen cultuur heeft en dat de culturen van twee organisaties kunnen botsen. De praktijk wijst uit dat dit inderdaad het geval is tussen de cultuur van ZorgSaam en Curamus. De medewerkers van Curamus kenden namelijk een grote autonomie, waardoor ze dingen snel en zelf konden regelen. Curamus was ook een kleine organisatie, waardoor iedereen elkaar kende. De directie was vaak op de werkvloer te vinden, waardoor bij Curamus een informele cultuur heerste. De cultuur van ZorgSaam daarentegen kan omschreven worden als zakelijk en formeel waarin volgens de regels en procedures gewerkt moet worden en waarin werknemers weinig autonomie kennen. Het gevolg van het verschil in beide culturen is dat oud-Curamus elkaar nog steeds opzoekt en zich niet aanpast aan de cultuur van ZorgSaam.

Brussé (2013) is van mening dat een organisatiecultuur vaak één dominante cultuur kent, maar bestaat uit verschillende cultuurtypes. De cultuur van Zorgsupport kan volgens de typologieën van Harrison en Handy omschreven worden als een mix tussen een rollen- en machtscultuur. ZorgSupport wordt door de meeste respondenten namelijk omschreven als een bureaucratische organisatie waarin volgens de regels gewerkt moet worden en waarin voornamelijk specialisten aan het werk zijn. De werkzaamheden worden hierdoor individualistisch uitgevoerd en samenwerken wordt niet gestimuleerd. Een aantal respondenten geeft ook aan dat collega’s elkaar zien als ‘concurrent’. De praktijkresultaten laten verder zien dat de directie de belangrijkste beslissingen neemt en de werknemers het idee hebben hier niet betrokken bij te worden. De omschreven cultuur komt hiermee overeen met de beschrijving van een rollen- en een machtscultuur.

De gewenste cultuur kan omschreven worden als een mix tussen de taak- en personencultuur. De nadruk ligt echter op de taakcultuur. De theorie omschrijft dat een taakcultuur inderdaad het beste past bij een SSC. De werknemers hebben aangegeven meer te willen samenwerken en vrijheid te willen betreffende het bedenken en delen van nieuwe ideeën. De directie is van mening dat deze vrijheid al bestaat, maar de werknemers zijn het hier niet mee eens. De vele regels en procedures zorgen er namelijk voor dat ondernemerschap wordt afgestraft. De meeste respondenten hebben ook aangegeven meer betrokken te willen worden bij het nemen van belangrijke beslissingen. De huidige- en vorige directeur van Zorgsupport zijn het hiermee eens. Ze geven namelijk aan dat ze werknemers willen stimuleren proactief te handelen en werknemers nog meer te willen betrekken bij het nemen van belangrijke beslissingen. De werknemers geven aan op dit moment weinig tot geen betrokkenheid te kennen. De directie is het hier niet mee eens en geeft aan dat werknemers wel degelijk voldoende betrokken worden, maar dat de afdelingsmanagers geen of te weinig input aanleveren.

Een taakcultuur bestaat volgens de theorie ook uit flexibele werknemers. De praktijkresultaten laten echter zien dat het SSC gezorgd heeft voor specialistische functies, waardoor flexibiliteit op dit moment moeilijk te waarborgen is.

De werknemers hebben ook aangeven meer ruimte te willen voor persoonlijke ontwikkeling en geven aan loyaliteit belangrijk te vinden. De kenmerken ‘persoonlijke ontwikkeling en loyaliteit’ komen overeen met de personencultuur. De cultuurinvloeden die zowel in de theorie en in de praktijk genoemd worden, komen in paragraaf 6.1 aan bod. Een van de deelvragen wordt namelijk omschreven als: “welke factoren hebben invloed op de bedrijfscultuur?”

### 5.1.3 De fusie

De theorie omschrijft dat een fusie veel onrust teweeg brengt. De theorie omschrijft verder dat een fusie tot stand komt wanneer twee gelijke bedrijven samensmelten. De fusie tussen Curamus en ZorgSaam heeft voornamelijk impact gehad op de werknemers van Curamus.

Een reden hiervoor, is dat de fusie door het overgrote deel van oud-Curamus gezien wordt als een overname. De naam en het logo van Curamus zijn bijvoorbeeld volledig verdwenen, waardoor de medewerkers als het ware hun identiteit zijn verloren. De respondenten hebben ook aangegeven dat alleen de werkwijzen van ZorgSaam aangehouden mochten worden, terwijl Curamus ook goede werkwijzen kende en bovendien goed functioneerde. Eén fusiemotief dat zowel in het theoretisch kader als in de praktijk naar voren is gekomen, is het motief overleven. Een ander motief voor de fusie dat alleen in de praktijk genoemd wordt, is het innoveren van de zorg.

### 5.1.4 De veranderingen en weerstand

De theorie omschrijft drie veranderingsaanpakken, namelijk: 3.0, 2.0 en 1.0. **1.0** houdt in dat het doorvoeren van veranderingen voornamelijk top down gebeurt. De praktijkresultaten hebben laten zien dat de teamleiders, managers en werknemers van mening zijn zien dat deze aanpak van toepassing is op Zorgsupport. **2.0** houdt in dat veranderingen die doorgevoerd worden, draagvlak kent onder de werknemers. De werknemers mogen hier ook input aanleveren. De directie omschrijft deze veranderingsaanpak als gewenst en geeft aan dat op dit moment 2.0 ook van toepassing is. De theorie omschrijft dat veranderingen ook vaak gepaard gaan met weerstanden.

Het begrip weerstand wordt omschreven als: “een negatieve gedragsintentie van een medewerker ten opzichte van een verandering waarmee hij of zij het veranderingsproces wil vertragen”. De theorie noemt hierbij het begrip deculturation. Deculturation houdt in dat een van de twee fuserende partijen de cultuur van de ander niet wilt overnemen, maar dat de cultuur van de weerstandspartij niet sterk genoeg is om te overleven. De werknemers van Curamus geven inderdaad het gevoel niet te willen werken op de ZorgSaam manier. De werkwijzen binnen Curamus passen echter niet binnen een grote organisatie, waardoor oud-Curamus uiteindelijk toch zal moeten toegeven. De weerstanden die zowel in de theorie als in de praktijk genoemd worden, zijn: vasthouden aan gewoontes, angst voor het onbekende, het hebben van eigen denk- en zienswijzen, onwetendheid en trots.

De onwetendheid is het gevolg van gebrek aan communicatie en zorgt ervoor dat werknemers niet snappen wat het doel van een verandering is en wat een verandering precies inhoudt. Een verandering kan ook misverstanden oproepen. Een voorbeeld hiervan zijn de foute uitspraken die gedaan zijn tijdens het uitvoeren van de fusie. De uitspraken zijn nooit rechtgezet, waardoor de misverstanden ook niet zijn opgelost. Een opsomming van het aantal weerstanden die enkel in de praktijk genoemd zijn, bestaat uit: ziekteverzuim, verloop en het indienen van ontslag. De instrumenten die zowel in de theorie als in de praktijk genoemd worden voor het succesvol implementeren van een verandering, bestaan uit: communiceer, creëer begrip en draagvlak, laat resultaten zien en stel een mentor/buddy aan.

## 5.2 Praktijkresultaten onderling

De praktijkresultaten onderling zijn ingedeeld in resultaten over het SSC, de bedrijfscultuur, de fusie en de veranderingen. De resultaten die vergeleken worden, bestaan uit de resultaten van de interviews met de teamleiders en managers, de huidige en vorige directeur van Zorgsupport, de enquête inclusief het focusgroepsgesprek en deskresearch.

### 5.2.1 Het Shared Service Center

De verschillende groepen respondenten zijn het met elkaar eens dat een SSC omschreven kan worden als: “een autonoom bedrijf dat bestaat uit samenvoegingen van verschillende ondersteunende, specialistische diensten”. Het doel van het SSC wordt hier omschreven worden als: “het realiseren van een kwaliteitsverbetering en het doorvoeren van kostenbesparingen”.

Het SSC heeft verder gezorgd voor specialistische functies en voor de invoering van meer regels en procedures. De specialisten werken op dit moment ook erg individualistisch. De verschillende onderzoeksresultaten laten echter zien dat samenwerking tussen (en binnen) de verschillende afdelingen, gestimuleerd moet worden. Het individualistisch werken, is een gevolg van de heersende onzekerheid en onduidelijkheid. De onzekerheid zorgt er namelijk voor dat werknemers zich voornamelijk richten op het zo goed mogelijk uitvoeren van de eigen werkzaamheden. De onzekerheid is onder andere het gevolg van gebrek aan medewerkersbetrokkenheid en een gebrekkige communicatie. De onduidelijkheid zorgt er voor dat werknemers niet weten wie waar verantwoordelijk voor is en met wie ze dus zouden kunnen samenwerken. De heersende onduidelijk is het gevolg van de functiecreatie en een gebrekkige communicatie. Een laatste oorzaak die gegeven kan worden, is dat werknemers aangeven dat individualistisch werken binnen Zorgsupport gestimuleerd wordt.

De specialistische functies hebben er verder voor gezorgd dat iedereen voornamelijk kennis heeft in het eigen vakgebied, waardoor samenwerken niet altijd even makkelijk is. Het delen van kennis wordt hierdoor ook bemoeilijkt. De praktijkresultaten hebben inderdaad laten zien dat het overgrote deel van de respondenten ontevreden is met de manier waarop kennis gedeeld wordt binnen Zorgsupport.

De teamleiders en managers hebben verder aangegeven dat binnen de eigen afdeling samengewerkt wordt, maar dat dit niet gebeurt op de andere afdelingen. Een opmerkelijk resultaat aangezien het overgrote deel van de respondenten toch aangeeft dat samenwerken op de eigen afdeling wel degelijk gebeurt. Een oorzaak die hiervoor genoemd kan worden, is dat afdelingen geen inzicht hebben in elkaars werkzaamheden. De afdelingen hebben onderling namelijk nauwelijks contact en richten zich voornamelijk op het uitvoeren van de eigen werkzaamheden. De werknemers hebben hierdoor ook geen begrip voor elkaar. Een andere oorzaak wordt omschreven als desinteresse.

De meeste respondenten hebben ook aangegeven dat binnen Zorgsupport een uniforme dienstverlening gerealiseerd moet worden. De uniformiteit wordt op dit moment echter nog niet gewaarborgd. De fusie heeft er namelijk voor gezorgd dat bepaalde functies boventallig zijn geworden en omgezet zijn naar een andere, gecreëerde functie. De functiecreatie heeft gezorgd voor onzekerheid en onduidelijkheid, waardoor iedereen zijn eigen territorium probeert te bewaken door excellent te worden in de eigen werkzaamheden op zijn of haar eigen manier.

### 5.2.2 De bedrijfscultuur

Het begrip bedrijfscultuur wordt door de verschillende groepen respondenten omschreven als: “de normen en waarden die binnen een organisatie als normaal worden beschouwd en waar een bepaald voorbeeldgedrag uit voortvloeit”. Het vertonen van een ander gedrag, wordt als storing beschouwd.

De heersende cultuur wordt de respondenten omschreven als: “bureaucratisch en traag waarin volgens de regels en procedures gewerkt moet worden en waarin werknemers toestemming moeten krijgen vooraleer zij iets kunnen regelen”. De vorige paragraaf bevestigd dat de invoering van het SSC inderdaad heeft gezorgd voor meer regels en procedures.

De werknemers van oud-Curamus kenden weinig tot geen regels, waardoor deze groep de meeste weerstand heeft. De werknemers van oud-Curamus kenden ook veel autonomie en konden zaken snel en zelf regelen, terwijl binnen Zorgsupport voor het regelen van zaken, toestemming moet worden verkregen van een hoger persoon. De werknemers zijn ook specialisten, waardoor ieder zijn eigen taken en verantwoordelijkheden heeft. De werknemers van oud-Curamus daarentegen waren flexibel inzetbaar. De cultuur van oud-Curamus wordt door de verschillende partijen, inclusief de huidige en vorige directeur van Zorgsupport, omschreven als een familiecultuur waarin iedereen elkaar kende en waarin de directie erg toegankelijk was. De cultuur van Zorgsupport daarentegen wordt omschreven als formeel en zakelijk waarin de directie niet toegankelijk is. De directie is namelijk nooit op de werkvloer te vinden en hebben een eigen kantoor op de bovenste verdieping in het gebouw. De zakelijke sfeer die heerst binnen Zorgsupport, wordt ook versterkt door het feit dat werknemers individualistisch werken en vaak een eigen kantoor hebben.

De huidige en vorige directeur van Zorgsupport omschrijven de heersende cultuur als een cultuur waarin medewerkers betrokken worden en duidelijkheid kennen. De organisatie wordt omschreven als ‘plat’. Een reden die hiervoor gegeven kan worden, is dat de directeur de weg weet in de organisatie en hij zelf nooit toestemming moet vragen aan een derde persoon. Een groot deel van de respondenten heeft aangegeven dat de directeur ook weinig op de werkvloer te vinden is, waardoor hij niet kan weten tegen welke zaken de werknemers aanlopen en hoe zij denken over Zorgsupport. De teamleiders en managers zijn, in tegenstelling tot de directeuren, van mening dat binnen Zorgsupport juist teveel onduidelijkheid heerst en de organisatie omschreven kan worden als hiërarchisch. De eerste oorzaak die hiervoor genoemd kan worden, is dat werknemers zich te weinig betrokken voelen bij het nemen van belangrijke beslissingen. De tweede oorzaak is dat werknemers op dit moment nog teveel onduidelijkheid kennen over wie waar verantwoordelijk voor is. Het regelen van zaken duurt hierdoor lang, omdat werknemers van het kastje van de muur worden gestuurd. Het vragen van toestemming voor veel zaken, versterkt tevens het bureaucratiegevoel.

De beide directeuren zijn verder van mening dat het aanleveren van input op prijs wordt gesteld, maar dat dit onvoldoende gebeurt. Het deskresearch bevestigt dit. De schuld hiervan ligt volgens de huidige directeur bij de managers, aangezien zij te weinig input aanleveren. De managers krijgen ook het verwijt dat zij informatie rondom belangrijkste beslissingen niet door communiceren naar de afdeling. De teamleiders, managers en werknemers zijn echter van mening dat de aangeleverde input niet serieus genomen wordt en geven aan belangrijke informatie te communiceren middels werkoverleggen.

Een aantal respondenten heeft ook aangegeven dat het bedenken en delen van nieuwe ideeën wordt afgeremd, omdat volgens de regels en procedures gewerkt moet worden. Het afwijken van het werken volgens de geldende regels, wordt op dit moment als storing in het systeem gezien. De waardering voor het bedenken en delen van nieuwe ideeën ontbreekt, waardoor werknemers zich op dit moment reactief in plaats van proactief gedragen. De directeuren willen creativiteit en proactief werken echter wel stimuleren.

De gewenste cultuur wordt door beide directeuren namelijk omschreven als een cultuur waarin samenwerken, innovatie en proactief werken gestimuleerd wordt. Het deskresearch bevestigt dit. De managers moeten verder meer input aanleveren waardoor ook de operationele werknemers betrokken kunnen worden bij het nemen van belangrijke beslissingen. Een uniforme dienstverlening moet ook gerealiseerd worden. De uniformiteit ontbreekt echter op dit moment, omdat binnen Zorgsupport voornamelijk individualistisch gewerkt wordt (zie: 5.2.1). De directeuren zijn verder van mening dat de specialistische functies in stand gehouden moeten worden, maar dat een balans gevonden moet worden tussen samenwerken en individualistisch werken. De werknemers delen deze mening en voegen hieraan toe dat ook een balans gevonden moet worden tussen het werken volgens de regels en procedures en het stimuleren van het bedenken en delen van nieuwe ideeën. Een goede balans moet ervoor zorgen dat werknemers zowel proactief kunnen werken en tegelijkertijd kunnen voldoen aan de governance van de organisatie.

De teamleiders, managers en werknemers omschrijven de gewenste cultuur als een cultuur waarin wordt samengewerkt en waarin collega’s loyaal zijn aan elkaar. De enquêteresultaten laten zien dat collega’s elkaar op dit moment echter nog zien als concurrent. Een verklaring die hiervoor gegeven kan worden, is dat binnen Zorgsupport veel onzekerheid heerst en iedereen zijn eigen territorium probeert te bewaken door uit te blinken in de eigen werkzaamheden. De werknemers hebben verder aangegeven dat zij zichzelf verder willen kunnen ontwikkelen en meer betrokkenheid te willen zien. De directeuren delen deze mening.

Een laatste en opvallend resultaat is dat een groot aantal werknemers heeft aangegeven dat de huidige cultuur bestaat uit zekerheid, voorspelbaarheid en voorschriften. De interviewresultaten laten echter zien dat op dit moment binnen Zorgsupport veel onduidelijkheid heerst en Zorgsupport wordt omschreven als een organisatie die continu in ontwikkeling is en waarin veel veranderingen worden doorgevoerd. De tegenstrijdigheid kan verklaard worden door het feit dat in het antwoord het begrip ‘voorschriften’ is opgenomen. De voorschriften kunnen vergeleken worden met de regels en procedures die meerdere keren in de interviewresultaten naar voren komen.

### 5.2.3 De fusie

De teamleiders en managers hebben aangegeven voorbereid te zijn op de fusie middels bijeenkomsten. De verkregen informatie werd via werkoverleggen en nieuwsbrieven naar de werkvloer vertaald. De huidige en vorige directeur voegen hieraan toe dat ook fusieteams en werkgroepen zijn ingesteld die de medewerkers op de fusie moesten voorbereiden. Het doel van de fusie wordt door vrijwel iedereen omschreven als: “het innoveren van de zorg”. De directeuren zijn van mening dat de voorbereiding op de fusie onvoldoende was. De zwakke voorbereiding heeft voor angst en onzekerheid gezorgd en heeft voornamelijk impact gehad op de werknemers van Curamus. De teamleiders, managers en directeuren geven namelijk aan dat Curamus zich overgenomen voelt door ZorgSaam. Curamus was namelijk de kleinste organisatie en de oud-Curamus medewerkers hebben het idee hun identiteit verloren te zijn. Het woord ‘Curamus’ is namelijk nergens meer terug te vinden. ZorgSaam daarentegen is in het logo en in de naam terug te vinden.

### 5.2.4 De veranderingen en weestand

De respondenten hebben aangegeven dat werknemers voorbereid worden op veranderingen door nieuwsbrieven en werkoverleggen. Een aantal personen heeft aangegeven niet voorbereid te worden op veranderingen, maar hiermee om moeten leren gaan door ermee in de praktijk te werken. De weerstanden die genoemd worden, bestaan uit: ziekteverzuim, niet willen en angst voor het onbekende. De huidige directeur voegt hier de weerstand ‘vasthouden aan gewoontes’ aan toe. De weerstand kan verminderd worden door meer werkoverleggen te organiseren, input te vragen en te gebruiken en door werknemers te betrekken.

De teamleiders en managers voegen toe dat in het geval van een fusie ook meetings en kennismakingsborrels georganiseerd moeten worden, zodat beide partijen elkaar kunnen leren kennen en ideeën kunnen uitwisselen. Het laten zien van resultaten is ook een goede maatregel en moet ervoor zorgen dat mensen de toegevoegde waarde van de verandering in gaan zien. De communicatie moet ook beter, aangezien hier draagvlak en begrip mee gecreëerd kan worden.

## 5.3 Kritische terugblik

De kritische terugblik bestaat uit het beoordelen van de gekozen onderzoeksmethoden en kijkt of aan de betrouwbaarheid en validiteit, zoals omschreven in hoofdstuk drie, is voldaan. De eerste opmerking die gemaakt kan worden, is dat de enquête in totaal is ingevuld door 102 personen. Een tekort van ongeveer 40 personen. Een aantal personen die uitgenodigd waren de enquête in te vullen, mailden dat de organisatie te rooskleurig omschreven was, niet wisten wat een Shared Service Center was of dat ze simpelweg geen tijd hadden. De onderzoekster heeft in totaal ongeveer 20 mails ontvangen, waardoor de respons uitkomt op 122 personen. Het tekort aan respondenten heeft weinig invloed gehad op de betrouwbaarheid. De onderzoekster heeft namelijk nog een focusgroepsgesprek gehouden waarin de deelnemers stellingen moesten beantwoorden die uit de enquêteresultaten naar voren kwamen.

Het focusgroepsgesprek heeft laten zien dat vrijwel iedereen het eens was met de stellingen die opgesteld waren, waardoor de enquête als representatief kan worden beschouwd. De onderzoekster had de stellingen ook kunnen baseren op het uiterste van de enquêteresultaten, zodat gekeken kon worden of de stellingen verworpen werden. Het focusgroepsgesprek telde in totaal negen deelnemers. Eén deelnemer had zich afgemeld, omdat hij op dezelfde dag plotseling aanwezig moest zijn bij een ander, belangrijk overleg. Het tweede focusgroepsgesprek had als doel te peilen of de conclusies en aanbevelingen draagvlak kenden. De deelnemers hebben aangegeven de onderzoekresultaten te herkennen en hebben een aantal tips gegevens omtrent de aanbevelingen.

De betrouwbaarheid van het onderzoek is toegenomen, doordat de onderzoekster de interviews allemaal nog één keer heeft afgespeeld vooraleer zij uitgeschreven werden. Een verbeterpunt voor een volgend onderzoek is wellicht om de uitgeschreven interviews, voor het schrijven van de resultaten, naar desbetreffende personen op te sturen. Hij of zij kan dan voor de laatste keer controleren of alles klopt. De onderzoekster heeft dit niet gedaan, omdat de interviews automatisch een nummer kregen en sommige interviews door elkaar werden uitgeschreven. De betrouwbaarheid van het onderzoek is verder gewaarborgd door het interview ruim van te voren in te plannen en door het interview op een rustige en betrouwbare locatie af te nemen.

De validiteit van het onderzoek is gewaarborgd door een pilot interview af te nemen. Het pilotinterview had als gevolg dat een aantal vragen aangepast moesten worden. De interviewvragen zijn verder opgesteld aan de hand van de indicatorenlijst en zijn vooraf naar de geïnterviewde personen doorgestuurd. Het vooraf opsturen werd gedaan, zodat eventuele onduidelijkheden nog verduidelijkt konden worden. De validiteit van het onderzoek, werd hiermee vergroot.

De onderzoekster is van mening dat de gebruikte onderzoeksmethoden goed gekozen zijn. Het deskresearch had echter niet gehoeven, aangezien de directeuren en werknemers genoeg informatie verschafte over hoe de gewenste cultuur omschreven kon worden. Het interview met de huidige directeur van Zorgsupport kende iets minder vragen dan de overige interviews, aangezien hij een erg drukke agenda had en hij weinig tijd kon vrijmaken. De betrouwbaarheid is hiermee niet gedaald, aangezien de onderzoekster toch de vragen heeft kunnen stellen die zij nodig had voor het beantwoorden van de hoofd- en deelvragen. Het OCAI model zal de volgende keer ook niet meer gebruikt worden, omdat een aantal respondenten aangaven de vragen moeilijk te vinden.

# Hoofdstuk 6: conclusies en aanbevelingen

Hoofdstuk zes bestaat uit het beantwoorden van de hoofd- en deelvragen en het geven van aanbevelingen. De aanbevelingen zijn opgesteld aan de hand van de praktijk- en theorie resultaten. De hoofdvraag luidt als volgt: *“Welke interventies dragen bij aan het realiseren van een cultuuromslag binnen het Shared Service Center van Zorgsupport, zodat de gewenste cultuur overeenkomt met de heersende cultuur?”* Paragraaf 6.1 bevat de antwoorden op de deelvragen en het antwoord op de hoofdvraag. De deelvragen worden hierin nogmaals omschreven worden als eerste beantwoord. De aanbevelingen worden in paragraaf 6.2 uitgewerkt en zijn ingedeeld naar complexiteit. De resultaten van het tweede focusgroepsgesprek, zijn hierin verwerkt.

## 6.1 De conclusies

Het antwoord dat gegeven kan worden op de vraag ‘hoe kan het SSC binnen Zorgsupport omschreven worden en wat is het doel hiervan?’, luidt als volgende: een SSC wordt binnen Zorgsupport omschreven als een autonoom bedrijf dat bestaat uit samenvoegingen van verschillende ondersteunende, specialistische diensten. Het doel hierbij wordt omschreven als: “het realiseren van kwaliteitsverbetering en het doorvoeren van kostenbesparingen”. De diensten worden geleverd aan zowel interne- en externe klanten en dienen gebaseerd te zijn op afspraken. De heersende onzekerheid heeft echter als gevolg dat duidelijke afspraken uitblijven (zie 5.2.1).

De tweede deelvraag geeft antwoord op: ‘welke cultuur past bij een SSC’? De theorie omschrijft dat een taakcultuur hiervoor het meest geschikt is. Een taakcultuur wordt omschreven als een cultuur waarin resultaten gerealiseerd worden middels teamwork en waarin de competenties van de medewerkers centraal staan. De autonomie van de medewerkers wordt hierin ook gestimuleerd.

De derde deelvraag wordt omschreven als ‘hoe wordt de gewenste cultuur binnen Zorgsupport omschreven en door wie wordt deze bepaald’? De onderzoeksresultaten wijzen uit dat de gewenste cultuur binnen Zorgsupport omschreven kan worden als een cultuur waarin teamwork, loyaliteit, duidelijkheid, uniformiteit en betrokkenheid belangrijk is. De medewerkers moeten verder een proactieve houding aannemen en moeten gestimuleerd worden om ideeën te bedenken en te delen. De gewenste cultuur komt dus overeen met de taakcultuur. De directie is volgens de onderzoeksresultaten degene die de cultuur bepaald. De werknemers zijn namelijk van mening dat de directie bepaald welke normen en waarden moeten worden nagestreefd en hoe medewerkers zich moeten gedragen. Het vertonen van een afwijking in dit gedrag, wordt door veel medewerkers omschreven als: ‘een storing in het systeem’. Zorgsupport wordt ook omschreven als een organisatie waarin vrijwel alles top-down verloopt. De organisatie wordt hierdoor gezien als bureaucratisch en hiërarchisch. Het idee is ook dat medewerkers amper betrokken worden bij het nemen van belangrijke beslissen en worden geacht volgens de regels te werken.

De volgende deelvraag geeft antwoord op welke elementen de organisatiecultuur kunnen beïnvloeden. De invloeden die zowel in de theorie als in de praktijk naar voren komen, bestaan uit: normen en waarden, dominante personen, verschillende groepen, voorbeeldgedrag van leidinggevenden, gewoontes en ervaringen. De praktijk voegt hier enkele invloeden aan toe, namelijk: regio, huisvesting, rituelen, wet- en regelgeving en de directie die de normen en waarden bepaalt en regels opstelt. De invloed ‘directie’ wordt vaak genoemd. Een reden die hierbij hoort, is dat de respondenten ervaren dat beslissingen voornamelijk door de directie worden gemaakt en veranderingen top-down worden doorgevoerd. De respondenten zijn hierdoor van mening dat de directie voor het grootste deel beslist hoe werknemers zich binnen de organisatie moeten gedragen en welke normen en waarden nagestreefd moeten worden.

De voorlaatste deelvraag die beantwoord dient te worden, wordt omschreven als: ‘hoe kan de huidige cultuur (of subculturen) binnen Zorgsupport omschreven worden’? De huidige cultuur van Zorgsupport kan aan de hand van de onderzoeksresultaten omschreven worden als een mix tussen de rolgerichte- en machtscultuur. De uitleg die hierbij hoort, is dat de respondenten Zorgsupport zien als een organisatie waarin volgens de regels en procedures gewerkt moet worden en waarin vrijwel alles top-down verloopt. De respondenten zijn van mening dat de regels en procedures ervoor zorgen dat ondernemerschap wordt afgeremd en een proactieve werkhouding uitblijft. Zorgsupport wordt door de respondenten ook omschreven als een organisatie waarin weinig wordt samengewerkt en waarin sommige collega’s elkaar zien als concurrent. De meeste werknemers focussen zich door de heersende onzekerheid en onduidelijkheid namelijk op het beschermen van het eigen territorium en gaan hierdoor individualistisch te werk. De onduidelijkheid en onzekerheid maken op dit moment deel uit van de cultuur van Zorgsupport. De specialistische functies versterken het individualistisch werken ook. Het beeld is verder dat medewerkers amper betrokken worden bij het nemen van belangrijke beslissingen. De organisatie wordt hierdoor omschreven als bureaucratisch en hiërarchisch.

Een samenvatting van de instrumenten die volgens de theorie ingezet kunnen worden voor het realiseren van een cultuuromslag, bestaat uit:

• Het stimuleren van samenwerking;

• Het trainen en coachen van werknemers;

• Het laten zien van resultaten;

• Het creëren van begrip en draagvlak.

Het eerste antwoord dat gegeven kan worden op de hoofdvraag, luidt dat binnen Zorgsupport inderdaad een GAP bestaat tussen de heersende- en gewenste cultuur. De gewenste cultuur wordt omschreven als een mix tussen een taak- en personencultuur en de heersende cultuur wordt omschreven als een mix tussen een rollen- en machtscultuur. De heersende en gewenste cultuur zijn twee uitersten van elkaar, waardoor een cultuuromslag alleen op lange termijn gerealiseerd kan worden. Een overzicht van de interventies die hieraan bijdragen, zijn in onderstaande tabel opgenomen. De uitwerking van onderstaande tabel, vind u terug in paragraaf 6.2.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Aanbeveling | | Doel | | Verantwoordelijkheid | | Tijdsbestek | |
| Een nieuw contract | Het verminderen van onzekerheid en onduidelijkheid | | De afdelingsmanagers | | één week | |
| Het werkoverleg | | Het verminderen van onzekerheid, creëren van begrip en draagvlak en betrokkenheid, inzicht in elkaars werk | | De afdelingsmanagers | | continu proces | |
| HR aanspreekpunt | | Het verminderen van werknemersontevredenheid | | De directie en managers | | twee maanden | |
| De product- en dienstencatalogus | | Het verminderen van onduidelijkheid, makkelijker maken van samenwerken, inzicht in elkaars werk | | De teamleiders en de directie-assistent | | vier maanden | |
| Adviesrapport afdeling communicatie | | Het realiseren van actieve betrokkenheid onder de werknemers, creëren van begrip en draagvlak voor beslissingen en verminderen van de onduidelijkheid | | De afdeling communicatie | | vijf maanden | |
| Opstellen van kaders en richtlijnen | | Het stimuleren van proactief werken en ondernemerschap en verminderen bureaucratie | | De directie en managers | | zes maanden | |
| Het organiseren van ideeënbijeenkomsten | | Het belonen van proactief werken en het nemen van eigen initiatief | | De afdelingsmanagers en communicatie | | continu proces | |
| Het organiseren van teambuilding dagen | | Het stimuleren van samenwerking en uitwisselen van ideeën en werkwijzen | | De afdelingsmanagers | | continu proces | |
| Het veranderen van de strategie, missie en visie | | Het benadrukken van het belang van samenwerking (zowel intern als extern) | | De directeuren, analisten, managers en afdeling communicatie | | één jaar | |
| Het benadrukken van successen | | Het stimuleren van proactief werken en het nemen van eigen initiatief | | De afdeling communicatie, managers en teamleiders | | continu proces | |
| Het maken van afspraken | | Het realiseren van een uniforme dienstverlening | | De afdelingsmanagers en klant | | één jaar | |

## 6.2 De aanbevelingen

Paragraaf 6.2 bestaat uit een uitgebreide omschrijving van de aanbevelingen die zijn voortgekomen uit de conclusies en resultaten en een korte conclusie.

### 6.2.1 De onzekerheid

De eerste aanbeveling heeft betrekking op de onzekerheid die heerst binnen Zorgsupport die onder andere het gevolg is van het gebrek aan medewerkersbetrokkenheid, een gebrekkige communicatie en functiecreatie. De heersende onzekerheid zorgt er voor dat werknemers het eigen territorium proberen te beschermen door de eigen werkzaamheden zo goed mogelijk uit te voeren op een manier die zij zichzelf hebben aangeleerd. Het samenwerken blijft hierdoor uit, terwijl de directeuren en werknemers beide hebben aangegeven meer samenwerking te willen zien.

De onzekerheid kan ten eerste verminderd worden door voor de werknemers met een nieuwe functie, een contract op te stellen waarin de nieuwe functie is opgenomen met een duidelijke functieomschrijving. De werknemers krijgen hierdoor duidelijkheid over waar ze verantwoordelijk voor zijn en wat van ze verwacht mag worden en hebben niet meer het idee boventallig te zijn. De onzekerheid vermindert hierdoor evenals de onduidelijkheid. Een aantal medewerkers heeft nu namelijk geen idee waar voor ze nu precies verantwoordelijk zijn en welke taken hierbij horen. Het erkennen van functies, zorgt er ook voor dat werknemers zich weer gewaardeerd gaan voelen. De managers hebben in het focusgroepsgesprek aangegeven dat dit binnen één week geregeld kan worden en dat de taak hiervan bij hen ligt.

De onzekerheid kan ook verminderd worden door werknemers meer te betrekken bij het nemen van belangrijke beslissingen en bij het doorvoeren van veranderingen, zodat de werknemers niet plotseling voor verrassingen komen te staan. De betrokkenheid kan gerealiseerd worden door het organiseren van werkoverleggen. De afdelingsmanager dient bij het werkoverleg aanwezig te zijn en moet optreden als een bemiddelaar tussen de werkvloer en de directie. De werkoverleggen dienen gepland te worden naar behoefte van de werknemers. De werknemers mogen tijdens dit werkoverleg ook input aanleveren over hoe zij bepaalde zaken zouden willen zien of aanpakken. Het proactief handelen wordt hiermee gestimuleerd. De input (en eventuele problemen) dient door de afdelingsmanager gecommuniceerd te worden naar de directie. De organisatiestructuur verandert hierdoor op lange termijn van top-down naar bottom-up.

De managers dienen echter eerst te laten zien dat input op prijs wordt gesteld en dienen het initiatief te nemen. Het werkoverleg is een mooie gelegenheid voor het tonen van de resultaten die verwezenlijkt zijn met de gegeven input. De werknemers zullen hierdoor het aanleveren van input en een proactieve werkhouding op langere termijn normaal gaan vinden, waardoor de organisatie weer een stap dichterbij is bij het realiseren van de gewenste cultuur. Het organiseren van een werkoverleg is geen moeilijke taak, aangezien dit ingepland kan worden onder werktijd. De verantwoordelijkheid ligt hier bij de afdelingsmanager en kan per direct georganiseerd worden.

Het organiseren van een werkoverleg moet niet alleen plaatsvinden op afdelingsniveau, maar ook op organisatieniveau. De afdelingen onderling hebben namelijk ook weinig inzicht in elkaars werkzaamheden. Het werkoverleg dient ook hier georganiseerd te worden naar de behoefte van de afdelingsmanagers. De inhoud van het overleg bestaat uit het bespreken van de belangrijkste ontwikkelingen die spelen op de verschillende afdelingen. De afdelingsmanagers krijgen hierdoor inzicht in elkaars werkzaamheden en kunnen elkaar wellicht tips geven of helpen. Het organiseren van werkoverleggen, stimuleert hiermee ook het samenwerken.

### 6.2.2 De ontevredenheid

De resultaten laten zien dat de fusie van ZorgSaam met Curamus voornamelijk weerstanden en ontevredenheid heeft opgeroepen onder de werknemers van oud-Curamus. De ontevredenheid kan verminderd worden door het instellen van een centraal aanspreekpunt waar alle medewerkers (anoniem) terecht kunnen als ze ergens tegenaan lopen. De problemen die veel voorkomen, dienen voorgelegd te worden aan de directie. Het centraal aanspreekpunt bestaat bij voorkeur uit een aantal HR medewerkers, omdat deze personen weten hoe zij om moeten gaan met medewerkers ontevredenheid. Het instellen van een centraal aanspreekpunt is niet moeilijk te realiseren, aangezien Zorgsupport al over HR medewerkers beschikt. Het tijdsbestek dat hiervoor wordt uitgetrokken, is twee maanden. De HR manager en de directie worden hiervoor verantwoordelijk gesteld. De directie moet zorgen voor de structuur en de HR manager voor de personen.

### 6.2.3 De onduidelijkheid

Het begrip onduidelijkheid maakt op dit moment ook onderdeel uit van de cultuur van Zorgsupport. De onduidelijkheid kan worden verminderd door het opstellen van een product- en dienstencatalogus van iedere afdeling, zodat werknemers makkelijk en snel kunnen opzoeken wie waar verantwoordelijk voor is en bij wie ze terecht kunnen als ze hulp nodig hebben. De onderwerpen die hierin opgenomen moeten worden, zijn: de namen van de managers en teamleiders van iedere afdeling, een samenvatting van de dienstverlening met bijbehorende werkzaamheden en de verantwoordelijkheden van de afdeling. De catalogus dient hiermee een tweede doel, namelijk het creëren van inzicht in elkaars werkzaamheden. De teamleiders en managers zijn verantwoordelijkheid voor het aanleveren van informatie over de eigen afdeling. De directie-assistent van Zorgsupport wordt verantwoordelijk gesteld voor het verzamelen en filteren van deze informatie in één catalogus. Het tijdsbestek dat hiervoor wordt uitgetrokken, is vier maanden.

De onduidelijkheid kan ook verminderd worden door het verbeteren van de communicatie binnen Zorgsupport. De communicatie binnen Zorgsupport wordt nu namelijk als slecht en onvoldoende ervaren. Een gevolg hiervan is dat werknemers zich niet betrokken voelen bij het nemen van belangrijke beslissingen, waardoor het idee ontstaan is dat alleen de directie beslissingen mag nemen en vrijwel alles top-down verloopt. De directie wil echter een cultuur creëren waarin werknemers actief betrokken worden en waarin input op prijs wordt gesteld. Een betere communicatie zou hierin al veel kunnen betekenen, omdat werknemers dan het idee krijgen dat zij betrokken worden en niet alles pas te horen krijgen wanneer ze hiermee in de praktijk moeten werken. Een goede communicatie draagt ook bij aan het creëren van begrip en draagvlak onder de werknemers. Het bureaucratie- en weerstandsgevoel vermindert hierdoor ook.

De aanbeveling die hierbij hoort, is dat de afdeling communicatie een adviesrapport moet opstellen waarin verbetervoorstellen rondom de interne communicatie worden opgenomen. Het adviesrapport dient opgesteld te worden in samenspraak met de werknemers binnen Zorgsupport, aangezien zij de communicatie omschrijven als slecht en onvoldoende. Het adviesrapport dient binnen nu en vijf maanden aan de directie worden voorgelegd.

### 6.2.4 Het stimuleren van pro activiteit

De volgende aanbevelingen hebben betrekking op het veranderen van het algemene beeld van Zorgsupport onder de werknemers. De directie wil namelijk een proactieve werksfeer creëren waarin werknemers vrijheid kennen omtrent het uitvoeren van de werkzaamheden en het bedenken en uitvoeren van ideeën.

Het algemene beeld van Zorgsupport kan veranderd worden door ten eerste de vele regels en procedures te verminderen. De regels en procedures moeten vervangen worden door kaders en richtlijnen. Het instellen van kaders en richtlijnen moet ervoor zorgen dat de organisatie aan zijn governance kan voldoen, maar moet er tegelijkertijd ook voor zorgen dat werknemers vrijheid kennen in het bedenken en delen van nieuwe ideeën. Het proactief werken wordt hiermee gestimuleerd. Het verminderen van de regels en procedures zorgt er ook voor dat het bureaucratie- en hiërarchiegevoel verminderd wordt. De verantwoordelijkheid voor het opstellen van richtlijnen en kaders ligt bij de directie en de managers. De managers krijgen de taak in kaart te brengen op welke manier(en) werkzaamheden worden uitgevoerd en welke kaders en richtlijnen hierbij passen. De managers kunnen op meerdere manieren aan deze informatie komen. De managers kunnen er bijvoorbeeld voor kiezen om werkgroepen samen te stellen die ieder een aantal richtlijnen en kaders onderzoeken. De omschreven kaders en richtlijnen moeten hierna aan de directie worden voorgelegd. De directie dient namelijk te beslissen of deze kaders en richtlijnen realistisch en uitvoerbaar zijn. De richtlijnen en kaders moeten namelijk ook bijdragen aan het realiseren van een uniforme dienstverlening. De managers krijgen vijf maanden om kaders en richtlijnen aan te leveren en de directie één maand om deze te beoordelen. De rol van zowel de manager als de directie verandert hierdoor van ‘controleur’ naar ‘coach’.

Het proactief werken kan ook gestimuleerd worden door bijeenkomsten te organiseren waarin werknemers nieuwe ideeën kunnen presenteren middels bijvoorbeeld een pitch. De bijeenkomsten dienen georganiseerd te worden naar behoefte van de werknemers en managers. Een manager kan bijvoorbeeld ook tegen een probleem aanlopen dat niet opgelost kan worden zonder de input van de werknemers. De bijeenkomst dient per afdeling georganiseerd te worden, zodat het overzicht wordt behouden. Het vormgeven van de bijeenkomsten, is de taak van de managers aangezien de managers de behoeftes en persoonlijkheden van de werknemers kennen. De afdelingsmanagers dienen er ook voor te zorgen dat de goede ideeën onder de aandacht worden gebracht bij de directie middels bijvoorbeeld een plan van aanpak.

De uitvoerbare ideeën moeten hierna opgenomen worden in de nieuwsbrief of gedeeld worden op Social Media of de website. De organisatie laat hiermee (ook aan potentiële werknemers) zien dat het nemen van eigen initiatief beloond wordt. Een bijeenkomst is makkelijk te organiseren, maar dient draagvlak te kennen. Het is hierdoor van belang om eerst een ‘proefbijeenkomst’ te organiseren waarmee de afdelingsmanagers kunnen peilen of werknemers hier behoefte aan hebben. Het tijdsbestek dat hiervoor uitgetrokken is, is zes maanden. De afdelingsmanagers moeten namelijk eerst met elkaar ideeën uitwisselen over hoe aan deze bijeenkomsten vorm gegeven kan worden. De managers kunnen uiteindelijk ook besluiten ieder een eigen vorm aan te houden, omdat iedere afdeling bestaat uit verschillende individuen.

### 6.2.5 Het stimuleren van samenwerking

De volgende aanbevelingen hebben betrekking op het stimuleren van samenwerking. Het stimuleren van samenwerking kan gerealiseerd worden door het organiseren van teambuilding dagen waarbij ideeën en werkwijzen uitgewisseld kunnen worden. De verantwoordelijkheid van het organiseren en plannen van teambuilding dagen, ligt bij de leidinggevende en managers. De teambuilding dagen kunnen echter niet georganiseerd worden zonder een budget en een planning. De afdelingsmanagers dienen hiervoor eerst uit te zoeken hoeveel budget ze kunnen vrijmaken. Het streven is om binnen zes maanden een aantal teambuilding dagen gepland te hebben. Zorgsupport dient dit te zien als een continu proces, zodat werknemers zich op termijn gaan realiseren dat samenwerking wel degelijk gewaardeerd en gestimuleerd wordt.

Een andere aanbeveling omtrent het stimuleren van samenwerking, richt zich op het realiseren van een eenduidige strategie van Zorgsupport waarin samenwerken centraal staat. Het veranderen van de strategie, missie of visie is een erg complexe taak. De strategie, missie en visie dienen namelijk draagvlak te kennen onder de werknemers en dit kan enige tijd in beslag nemen. De waarde ‘samenwerking’ dient binnen één jaar opgenomen te worden in de strategie van Zorgsupport. De waarde pro activiteit dient hierin ook meegenomen te worden. De directie wordt uiteindelijk verantwoordelijk gesteld voor het opstellen van een nieuwe strategie, maar in principe dient iedere werknemer hierbij betrokken te zijn geweest. Een nieuwe strategie waarin samenwerking centraal staat, zorgt ervoor dat werknemers, leidinggevenden, managers et cetera ergens op terug kunnen vallen wanneer zij er bijvoorbeeld voor zouden kiezen om de teambuilding dagen te organiseren. De strategie van een organisatie kan door de werknemers namelijk gezien worden als een leidraad over hoe zij zich dienen te profileren en gedragen binnen de organisatie.

Het stimuleren van samenwerking kan ook gedaan worden door het laten zien en benadrukken van successen die zijn voortgekomen uit samenwerking. Een voorbeeld hiervan is dat de afdelingen ‘opleiding’ en ‘werving en selectie’ er samen voor hebben gezorgd dat in tijdsbestek van één jaar, 45 BBL-plaatsen zijn ingevuld. De successen kunnen opgenomen worden in een nieuwsbrief of op de website van ZorgSaam. De managers en teamleiders dienen de behaalde successen door te geven aan de afdeling communicatie. De afdeling communicatie bestaat namelijk uit specialisten die kennis hebben over welke kanalen het aantrekkelijkst zijn en het grootste bereik hebben. Het tijdsbestek dat hiervoor wordt uitgetrokken, bestaat uit het heden tot en met de toekomst. Het laten zien van samenwerkingssuccessen blijft namelijk altijd cruciaal voor het stimuleren van samenwerking.

### 6.2.6 Een uniforme dienstverlening

Een laatste aanbeveling heeft betrekking op het realiseren van een uniforme dienstverlening. Een uniforme dienstverlening is gerealiseerd op het moment dat de klant van iedere afdeling dezelfde dienstverlening ervaart. Een uniforme dienstverlening kan gerealiseerd worden door het maken van afspraken tussen de afdelingsmanagers en de klant. De klant weet hierdoor wat hij of zij van Zorgsupport mag verwachten en de werknemer weet welke werkzaamheden hij of zij hiervoor moet uitvoeren en op welke manier. Een dienstverlening die gebaseerd is op afspraken, draagt hierdoor ook bij aan het creëren van duidelijkheid. De afspraken moeten gebaseerd worden op de opgestelde richtlijnen en kaders die door de directie zijn goedgekeurd, zodat de directie niet opnieuw moet gaan controleren of de afspraken passen binnen de dienstverlening van Zorgsupport. De verantwoordelijkheid voor het maken van afspraken, ligt bij de afdelingsmanagers. Het tijdsbestek dat hiervoor wordt uitgetrokken, is maximaal één jaar. De aanbeveling omtrent het opstellen van richtlijnen en kaders, moet namelijk eerst uitgevoerd worden.

### 6.2.7 Een korte conclusie

Een korte conclusie die gegeven kan worden, is dat de werknemers ten eerste behoefte hebben aan zekerheid en duidelijkheid. De managers dienen hierna de gewenste cultuur te stimuleren door een werkomgeving te creëren waarin pro activiteit en samenwerken gewaardeerd wordt. De managers moeten hierin het initiatief nemen, omdat de werknemers op dit moment nog het idee hebben dat proactief werken wordt afgeremd en werken volgens de regels en procedures wordt gestimuleerd. De managers kunnen er ook voor zorgen dat medewerkers zich betrokken gaan voelen bij besluitvormingsprocessen. De afdeling communicatie kan hierin ook veel betekenen. Kortom: Zorgsupport is een organisatie die vol in ontwikkeling is, maar waarin nog veel veranderingen moeten worden doorgevoerd vooraleer de gewenste cultuur gerealiseerd kan worden. Een positieve bevinding is dat zowel de directie als de managers en werknemers met de neuzen dezelfde kant opstaan en een cultuuromslag op lange termijn zeker gerealiseerd kan worden.

# Bronnen

* Ablas, G., Wijsman, E. (2012). Gedrag in organisaties (6e druk). Nederland: Noordhoff Uitgevers B.V.
* Angwin, D., Johnson, G., … Scholes, K. (2017). Exploring Strategy (11e druk). United Kingdom: Pearson
* Boonstra, J. (2017). Organisatieverandering. Geraadpleegd op 07 februari, van <http://www.jaapboonstra.nl/methodieken/organisatieverandering/>
* Braake, P, ter. (2016). Business Intelligence. (1e druk). Amsterdam: Boom Uitgevers.
* Brussé, M. (2013). Organisatiecultuur, leiderschap en organisatieverandering. Geraadpleegd op 07 februari, van https://thesis.eur.nl/pub/18056/Scriptie-2c-definitief.pdf
* Buijsse, S. (2017). ‘Transitieplan 2017 richting 2019’. Terneuzen: ZorgSaam Zorgsupport
* Driessen, A., Smit, G., Verhoeven, Henk. (2006). Personeelsselectie en assessment. Assen: Koninklijke van Gorcum B.V
* Han studie centra. (2018). APA:Bronnenlijst. Geraadpleegd op 31 januari 2018, van http://specials.han.nl/sites/studiecentra/auteursrechten/bronnen-vermelden/apa-normen/
* ‘t Hek, J., Oss, L. (2008). Veranderbaarheid van organisaties (2e druk). Assen: Uitgeverij van Gorum
* Langevoort, L., Meulen, M., Tummers., L. (2009). Goede mix van harde en zachte fusie-elementen cruciaal. Geraadpleegd op 02 februari, van file:///C:/Users/Tiffany/Downloads/Fusie%20en%20Overname%202009%20-%20Succesvoller%20fuseren%20door%20mix%20hard%20en%20zacht.pdf
* Lubbers, W., Hammelburg, R. (2014). Veranderde samenwerking in de zorg (1e druk). Duitsland: Bohn Stafleu van Loghum
* Meulenbrugge, R. (2012). De weg naar een succesvolle integratie. Geraadpleegd op 01 februari, van <http://essay.utwente.nl/61548/1/BSc_R_Meulenbrugge.pdf>
* Meertens, E., Bakkers, C. (2010). IKZ: Integrale kwaliteitszorg en verbetermanagement (5e druk). Groningen: Noordhoff Uitgevers b.v.
* Mohelska, H., Sokolova, M. (2015). Organisational culture and leadership – joint vessels? Geraadpleegd op 01 februari, van https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815002530
* Neuijen, B., Sanders, G. (2005). Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding (7e druk). Assen: Koninklijke van Gorum
* Nieuwland, W., Nooitgedagt, M. (2017). Veranderen 3.0. Geraadpleegd op 08 februari, van <https://www.gewoonaandeslag.nl/veranderen3-0/>
* Opheij, W., en Willems, F. (2004). Shared Service Centers: balanceren tussen pracht en macht Wilfrid Opheij. Geraadpleegd op 22 november, van <http://www.sharedservicesbijdeoverheid.nl/wp-content/publicaties/6.algemeen%20SSC/Shared%20service%20centers%20-%20Balanceren%20tussen%20pracht%20en%20macht.pdf>
* Quin, R., Cameron, K. (z.d.) Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur. Geraadpleegd op 01 februari, van https://thesis.eur.nl/pub/18056/Scriptie-2c-definitief.pdfhttp://www.movum.nl/userfiles/boeken/2013%20Organisatiecultuur%20Quinn.pdf
* Richter, P. (2017). Shared service center research: a review of the past, present, and future. Geraadpleegd op 13 november, van [http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237316300950#](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237316300950)
* Vangindertaelen, I. (2017). Hoe beïnvloeden cultuur en communicatie het financiële succes van fusies en overnames bij Belgische bedrijven? Geraadpleegd op 01 februari 2018, van <http://dspace.ou.nl/bitstream/1820/7662/1/Vangindertaelen%20scriptie%20dspace.pdf>
* Wit, S. de. (2017). Het effect van leiderschapscommunicatiestijlen op de veranderingsbereidheid van medewerkers tijdens een organisatieverandering. Geraadpleegd op 13 november, van <http://theses.ubn.ru.nl/handle/123456789/4324>
* ZorgSaam Zorgsupport. (2016). ‘Beslisdocument fusie’. Terneuzen: ZorgSaam Zorgsupport

# Bijlagen

### Bijlage 1: de indicatorenlijst

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Het begrip | De indicatoren | Interviewvragen teamleiders, managers en directeur |
| SSC | * Ondersteunend * Autonoom * Slagvaardig * Flexibiliteit * Specialisatie * Samenvoeging | * Hoe zou u een SSC omschrijven? |
| Het doel SSC | * Kostenbesparingen * Efficiënte processen * Ontwikkelen kernprocessen en competenties * Kwaliteit * Sharing of services, talent and knowledge * Flexibiliteit * Anticiperen op veranderingen en ontwikkelingen | * Wat is volgens u het doel van het invoeren van een SSC? * Hoe wordt kennis binnen Zorgsupport gedeeld? * Vind u dat het delen van kennis voldoende wordt gedaan? * Hoe wordt de kwaliteit van de dienstverlening binnen Zorgsupport gewaarborgd? * Wat mag de klant van de dienstverlening van Zorgsupport verwachten? |
| De implementatie SSC | Veranderingen   * Machtsverhoudingen * Sociale systemen * Hybride strategie * Samenwerking * Uniformiteit * Minder zelfstandig   Faalfactoren   * Weerstand * Standaardisatie * Specialisatie   Succesfactoren   * Centraal aanspreekpunt * Flexibele organisatie * Communicatie * Specialisatie en kennisdeling * Opleiding | * Merkt u veel verschil in hoe werkzaamheden nu dienen te worden uitgevoerd in relatie tot bijvoorbeeld twee jaar geleden? Zo ja, zou u een kort voorbeeld kunnen omschrijven? * Heeft u het idee dat de kwaliteit van de dienstverlening binnen Zorgsupport binnen iedere afdeling gelijk is? * Heeft u het idee voldoende betrokken te zijn geweest bij de implementatie van een SSC? Kunt u hierbij een paar voorbeelden noemen? * Bij wie kon u terecht met vragen over de invoering van het SSC? * Via welke kanalen is informatie verstrekt over de implementatie van het SSC? * Vind u dat u op dit moment voldoende duidelijkheid heeft over de taken die u dient uit te voeren? |
| De bedrijfscultuur | * De ongeschreven normen en waarden * Het gedrag van personen * De vanzelfsprekende opvattingen * Onbewust * Subculturen * Individueel, afdeling, bedrijf en functie * Eigenheid van de organisatie * Collectiviteit * Veiligheid * Voorspelbaarheid | * Hoe zou u het begrip bedrijfscultuur omschrijven? * Merkt u veel verschil in hoe de werknemers van ZorgSaam hun taken uitvoeren en in hoe de werknemers van Curamus hun taken uitvoeren? Kunt u hier wellicht een paar voorbeelden van noemen? * Als u de cultuur van uw afdeling zou moeten omschrijven in termen van waarden, gedrag en opvattingen, hoe zou deze dan omschreven worden? * Denkt u dat deze cultuur binnen heel Zorgsupport gedeeld wordt of is er sprake van eilandvorming?   *Extra vragen directeur*   * Hoe zou u de gewenste cultuur van Zorgsupport omschrijven in termen van waarden, normen, gedrag en opvattingen? * Worden naar uw mening de medewerkers voldoende betrokken bij het bepalen van de gewenste cultuur? * Hoe worden de medewerkers hierbij betrokken? |
| De cultuurinvloeden | * De waarden, overtuigingen, het gedrag en vanzelfsprekende vooronderstellingen * Socialisatie * Collega’s en leidinggevende * Internalisatie * Individu * Groepen en subculturen * Ervaring * Strategic drift | * Op welke manieren wordt volgens u de bedrijfscultuur binnen Zorgsupport beïnvloedt? * Wie bepaald binnen Zorgsupport welke waarden, normen en opvattingen nagestreefd dienen te worden? * Hoe ervaart u nu de cultuur binnen uw afdeling nadat de fusie heeft plaatsgevonden? Kunt u dit toelichten met voorbeelden? |
| De cultuuranalyse | * **Het culturele web: symbolen, routines/rituelen, structuur, processen, verhalen, paradigma, macht** * Scheinn: artefacten, waarden, basisveronderstellingen * Sanders & Nuijen: rituelen, waarden en grondbeginselen * Cameron & Quinn: dominante kenmerken, stijl van leidinggeven, personeelsmanagement, bindmiddel, strategische accenten en de succescriteria   *\*\* Het culturele web speelt in dit onderzoek een erg belangrijke rol.* | * Wat zijn de meest belangrijkste kenmerken van de afdeling? * Wat zijn volgens u de meest motiverende factoren voor mensen die werken binnen deze afdeling? M.a.w. wat maakt het werken op deze afdeling leuk? * Wat zijn volgens u de meest belemmerende factoren voor mensen die werken binnen deze afdeling? * Hoe zouden klanten en andere belanghebbenden de dienstverlening van Zorgsupport omschrijven? Bijvoorbeeld dynamisch of stug? * Hoe ziet een werkdag eruit? Bijvoorbeeld eerst mails lezen dan pas koffie of eerst koffie en dan pas actie. * Welke normen en waarden horen hierbij? * Welke statussymbolen kent Zorgsupport (auto’s, kantoren et cetera) * Hoe zou u sfeer omschrijven die heerst op uw afdeling? * Zou u de organisatiestructuur omschrijven als hiërarchisch of plat? * Wie maakt de meest belangrijke beslissingen binnen Zorgsupport en heeft hiermee de meeste invloed? * Vind u dat de overige belanghebbenden hierbij voldoende betrokken worden? * Hebben de werknemers vrijheid in de uitvoering van hun werkzaamheden of kennen zij strenge controle? * Hoe worden de werknemers beloond voor hun goede werk of gestraft wanneer zij iets fout doen? * Kent jullie afdeling ook rituelen? Je kan hierbij denken aan het uitdelen van taart bij een verjaardag, werkuitjes et cetera. * Worden er ook verhalen naar buiten toe verteld die gebeurt zijn binnen de organisatie? Zo ja, kunt u één voorbeeld geven van zo’n verhaal? |
| De organisatieculturen | Harrison & Handy   * Bureaucratisch, centralisatie, specialisatie en functie-omschrijving * Teamwork, flexibiliteit, autonomie * Centralisatie, uniformiteit, regel georiënteerd * Persoonlijke groei- en ontwikkelingen   Cameron en Quinn   * Coaches en mentoren, loyaliteit, tradities, betrokkenheid, teamwork * Dynamische, creatieve en ondernemende werkomgeving, innovators en ondernemers * Resultaatgericht, competitief, doelstellingen * Geformaliseerd en gestructureerd, procedures, organisatoren en coördinatoren | * Wordt binnen Zorgsupport samenwerking gestimuleerd of heeft iedereen zijn eigen taken? * Kennen de medewerkers eigen doelstellingen of worden zij beoordeeld op de prestatie die zij als team leveren? |
| De fusie | * Samenvoeging twee bedrijven * Onzekerheid * Gelijkheid * Organisatieverandering | * Wat houdt een fusie volgens u in? * Op welke manieren zijn jullie voorbereid op de fusie? |
| De motieven | * Strategisch * Financieel * Management * Synergie * Schaalvergroting * Economie van omvang * Uitbreiding * Verkrijgen van rechten | * Kunt u kort het doel omschrijven van de fusie van ZorgSaam met Curamus? |
| De cultuurveranderingen | * Gedragsverandering * Strategische top * Draagvlak * Betrokkenheid werknemers | * Hoe worden medewerkers betrokken bij het doorvoeren van veranderingen?   *Extra vraag directeur*   * Op welke manieren zijn de medewerkers binnen Zorgsupport voorbereid op de fusie? * Bij wie konden de medewerkers terecht met vragen over de veranderingen die kwamen kijken bij de fusie? |
| De weerstand | * Negatieve gedragsintentie * Deculturation * Onzekerheid * Onwetendheid * Angst voor het onbekende * Wantrouwen * Lage veranderingstolerantie * Robuustheid (gewoontes, werkelijkheidsbeelden, machtspatronen) * Taaiheid | * Merkt u dat veranderingen weerstand oproepen? Zo ja, kunt u hier een voorbeeld van geven? * Op welke manieren had de weerstand verminderd kunnen worden? |
| De implantatie-instrumenten | * Kotter: urgentie, coalitie, visie en strategie, communicatie, begrip en draagvlak, korte termijn successen, meer veranderingen en verbeteringen * Stimuleren van samenwerking * Trainen en coachen * Team-based-work design * Mentoring | * Op welke manieren worden medewerkers geleerd om met veranderingen om te gaan? * Hebt u nog tips over hoe medewerkers geleerd kunnen worden met veranderingen om te gaan? |

### Bijlage 2: het culturele web

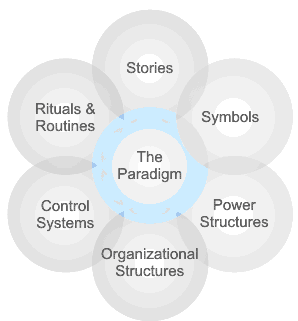
De afbeelding hieronder omvat het culturele web. Het theoretisch kader heeft omschreven dat

het culturele web bestaat uit zeven onderdelen. De interviewvragen die in bijlage 4 te vinden zijn,

bevatten een aantal vragen die middels het culturele web zijn opgesteld. Een nadere omschrijven van de zeven onderdelen, bestaat uit:

1. **Rituelen en routines**: rituelen zijn de speciale evenementen waarbij organisaties benadrukken wat belangrijk is voor hen en hoe werkzaamheden uitgevoerd moeten worden. De routines bestaan uit de manieren waarop de mensen zich tegenover en anderen gedragen.
2. **Verhalen**: de verhalen bestaan uit de successen, mislukkingen, helden die medewerkers van een organisatie aan elkaar en aan nieuwkomers of buitenstaanders vertellen. Een verhaal heeft als doel een bepaald gedrag te legitimeren.
3. **Symbolen**: logo’s, kantoren, auto’s, functies et cetera.
4. **Macht**: de machtsstructuur omschrijft welke personen beslissingen mogen magen en wie de meeste macht hebben binnen de organisatie.
5. **Controles**: metingen en beloningssystemen geven aan wat belangrijk is om te volgen binnen de organisatie en waarop de aandacht en activiteiten op gericht zijn.
6. **Organisatiestructuur**: geeft de machtsstructuren weer en belangrijke relaties.

Bron: Johnson, Angwin en Scholes, 2017



#### 2.1 Het ingevulde culturele web

Het culturele web zal tweemaal ingevuld aan de hand van de resultaten die voortkomen uit de interviews met de teamleiders en managers, de enquêteresultaten en het focusgroepsgesprek met de medewerkers en het interview met de directeur van Zorgsupport.

#### 2.1.1 Teamleiders en managers

|  |  |
| --- | --- |
| **Macht** | 1. De top bepaald welk gedrag wordt getolereerd en neemt de belangrijkste beslissingen;  2. De top beslist en de medewerkers worden hierbij betrokken middels werkoverleggen;  3. De top beslist en de medewerkers worden hier niet bij betrokken;  4. De top beslist en de medewerkers worden hier amper bij betrokken;  5. De top stelt de regels en procedures op waarmee werknemers moeten werken in de praktijk;  6. De top beslist, maar de managers leveren input aan over problemen op de werkvloer;  7. De top beslist en de werknemer moet meegaan met de beslissing in de uitvoering;  8. De top beslist, maar de werknemers bepalen uiteindelijk de cultuur en de regels en procedures;  9. De top beslist, werknemers moeten hierin meegaan;  10. De top bepaald alles;  11. Een werknemer moet toestemming van hogerop krijgen om bepaalde zaken te regelen. |
| **Structuur** | 1. De top beslist, maar krijgt input via werkoverleggen;  2. De top, managers en leidinggevenden geven toestemming aan werknemers om zaken te regelen;  3. De managers en leidinggevenden geven input in een MT overleg aan de directie;  4. Het MT is een gelegenheid om input aan te leveren, maar het kan meer gezien worden als een formeel iets: idee is dat hier niks mee wordt gedaan;  5. De top neemt de beslissingen, maar krijgt input via werkoverleggen;  6. Zorgsupport is hiërarchisch en het regelen van zaken duurt lang: de afdeling is plat en toegankelijk;  7. Zorgsupport is hiërarchisch, maar eigen afdeling is toegankelijk en informeel;  8. Zorgsupport heeft een top-down structuur – wordt veel controle uitgevoerd;  9. De top neemt beslissingen, maar krijgt input via werkoverleggen  10. Zorgsupport is hiërarchisch en formeel: overal moet toestemming voor worden gevraagd en beslissingen worden zomaar doorgevoerd zonder input te vragen;  11. Zorgsupport is hiërarchisch: overal toestemming voor nodig en veel moet geregeld worden middels aanvraagformulieren. |
| **Rituelen** | 1. Kerstpakket, borrels, praatje maken vooraleer begonnen wordt aan de werkzaamheden;  2. Kerstpakket, werkoverleggen en taart uitdelen bij verjaardag;  3. Werkoverleg, etentje betaald uit eigen zak;  4. Koffiepauze, individualistisch werken;  5. Vrijdagmiddag borrel, teamuitje;  6. Taart bij verjaardag en werkoverleg;  7. Attentiegesprekken;  8. Pauze, overleg, koffiepraatje;  9. Werkoverleg, koffiepauze, traktatie;  10. Dagstart, werkoverleg, borrel, traktatie;  11. Werktijden, koffiepauze. |
| **Symbolen** | 1. Eigen kantoor, dure auto’s, boven in gebouw: directie;  2. Eigen kantoren leidinggevende en directie;  3. Verschillende locaties – eigen kantoren;  4. Verdeelde spreiding; boven: directie en rest zit beneden; top komt amper op de werkvloer;  5. De top zit boven, de rest beneden;  6. Geen;  7. Eigen kantoren, telefoonmerk; top zit boven, rest beneden;  8. Eigen kantoor;  9. Eigen kantoor, top zit ook boven in het gebouw;  10. Eigen kantoren en top is boven gevestigd;  11. Eigen kantoren. |
| **Routines** | 1. Werken volgens de regels en meestal individueel;  2. Het samenwerken in teams – sociaal zijn, maar ook werken volgens de regels;  3. Het werken volgens de regels en procedures, maar ook af en toe in teams – respect is belangrijk;  4. het naleven van de regels en procedures en individualistisch werken;  5. Vrije omgeving qua werktijden, verschillende locaties, verder individueel werken, behalve in pauzes;  6. Elkaar helpen en samenwerken, iedereen heeft eigen rooster, respect is belangrijk;  7. Open omgeving, rondlopen, sociaal, maar ook werken volgens de regels en procedures;  8. Vrijheid en eigen verantwoordelijkheidsgevoel is belangrijk, verder wel vaak individueel werken volgens de regels, maar er is toch een goede sfeer onderling;  9. Het verdelen van de werkzaamheden en met elkaar omgaan – eigen werktijden;  10. Het starten van een koffiepraatje – verdelen en uitvoeren van de werkzaamheden, respect is belangrijk;  11. Werknemers werken voornamelijk individueel, maar zijn wel een sociale en toegankelijke afdeling. |
| **Controle** | 1. Vrijheid in het indelen van eigen werkrooster; deadline is een eigen verantwoordelijkheid;  2. Vrijheid in het indelen van het eigen werkrooster en werkzaamheden uitvoeren is eigen verantwoordelijkheid;  3. Je wordt zowel op team- en op individueel niveau beoordeeld: verantwoordelijkheid naar beide;  4. Gebrek aan controle; is eigen verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van de werkzaamheden;  5. Vrijheid in het indelen van eigen werkrooster, maar werken volgens de regels en procedures; werk afkrijgen is eigen verantwoordelijkheid;  6. Vrijheid in werkuren, eigen verantwoordelijkheid voor het afkrijgen van werkzaamheden; zowel individueel als in team beoordeeld;  7. Werken volgens een vast rooster, bij moeilijkheden overleg met werknemer en dossieropbouw;  8. Individueel werken door specialisatie;  9. Eigen werktijden, inzicht in elkaar; dossieropbouw bij slecht functioneren;  10. Regels en procedures werken en individuele en specialistisch werken; complimenten bij goed werken;  11. Meer controle dan voorheen; meer regels en procedures en meer individualistisch werken dan voorheen. |
| **Verhalen** | 1. Zorgsupport is een bureaucratische en hiërarchische organisatie waarin regels en procedures centraal staan; sommige zaken duren lang;  2. Bureaucratisch, maar wel efficiënt en klachtgericht;  3. Zorgsupport bestaat uit veel regels en procedures, enige onduidelijkheid over taken en individualistisch werken wordt gestimuleerd door specialisatie; veel veranderingen dus onzekerheid;  4. Zorgsupport is bureaucratisch met veel regels en procedures;  5. Een grote hiërarchische organisatie waarin regels en procedures centraal staan;  6. Er wordt veel samengewerkt op onze afdeling, maar dit wordt niet gedeeld op andere afdelingen. Zorgsupport is groot en hiërarchisch – regels en procedures;  7. Zorgsupport voert continu veranderingen door en wordt steeds groter;  8. Zorgsupport is hiërarchisch, maar er heerst wel duidelijkheid door regels en procedures;  9. Zorgsupport maakt veel ontwikkelingen door, waardoor onduidelijkheid heerst en mensen van het kastje naar de muur worden gestuurd;  10. Onduidelijkheid, maar wel een goede dienstverlening naar de klant;  11. Zorgsupport is een organisatie waarin veel ontwikkelingen worden doorgevoerd en waarin je goed kan verdienen; soms duurt het regelen van zaken wel te lang. |

#### 2.1.2 Huidige en vorige directeur Zorgsupport

|  |  |
| --- | --- |
| **Macht** | 1. Wij bepalen alleen de gewenste cultuur;  2. Afstand tussen de leidinggevende en werknemer is groter geworden: managers werken namelijk niet mee. |
| **Structuur** | 1. Platte organisatie: werknemers kunnen altijd bij hun leidinggevende terecht en kennen ook veel ruimte voor zelf ideeën te bedenken en te ontwikkelen - De managers communiceren te weinig over de inhoud van beslissingen naar de werkvloer; de managers leveren ook geen input aan;  2. De top bepaald de visie en een strategie en de normen en waarden zijn hier een afgeleide van; de medewerkers worden hier middels werkoverleggen bij betrokken. |
| **Rituelen** | 1. –  2. Koffiepauze, etentje voor personeel, maar weinig budget |
| **Symbolen** | 1. Eigen kantoren;  2. Top is in pak gekleed, teamleiders informeler. |
| **Routines** | 1. Individualistisch werken;  2. Er wordt op sommige afdelingen samengewerkt, maar op sommige afdelingen ook individueel(vooral waar mensen een eigen kantoor hebben); verschillende afdelingen door heel het gebouw te vinden dus veel lopen als je iemand nodig hebt. |
| **Controle** | 1. Veel vrijheid en stimuleren van nieuwe ideeën: medewerkers worden individueel beloond;  2. Geen controle en geen opvolging wanneer iemand slecht functioneert (wel dossieropbouw). Werknemers worden voornamelijk individueel beoordeeld vanwege de specialisatie. |
| **Verhalen** | 1. Zorgsupport is een organisatie waarin volgens de regels gewerkt moet worden, maar waarin innovatie ook gestimuleerd wordt;  2. Er heerst op sommige afdelingen onzekerheid en er worden binnen Zorgsupport veel veranderingen doorgevoerd. Ook veel doorgroeimogelijkheden. |

### Bijlage 3: het OCAI model

Het OCAI model wordt ingezet voor het opstellen van de enquêtevragen voor de medewerkers, omdat het model gesloten vragen kent die ieder veel informatie bevatten. Een korte toelichting van hoe het OCAI model ingevuld dient te worden, is hieronder weergegeven (Ask Advice en Consultancy, 2017). Het OCAI model bevat af en toe moeilijke termen die de onderzoekster zal vervangen in termen die voor de medewerkers te begrijpen zijn. De daadwerkelijke enquêtevragen zijn in de bijlage hierna opgenomen, aangezien ze nog enige aanvulling kennen.

#### Hoe de vragenlijst in te vullen?

De vragenlijst bevat zes categorieën met onder iedere categorie vier stellingen. Verdeel 100 punten over de vier stellingen, afhankelijk van in hoeverre de stelling de organisatiecultuur beschrijft. Iedere categorie dient hierbij te eindigen op 100. De vragenlijst bestaat uit de organisatiecultuur van nu en in de toekomst. Zowel de nu kolom als de toekomstkolom, moet ieder uitkomen op 100 punten.

Het OCAI model bestaat uit de volgende categorieën en stellingen:

1. Dominante kenmerken

A. De organisatie heeft een zeer persoonlijk karakter. Ze heeft veel weg van een grote familie en de mensen lijken veel met elkaar gemeen te hebben.

B. De organisatie is zeer dynamisch en er heerst een echte ondernemersgeest. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico’s te nemen.

C. De organisatie is sterk resultaatgericht. Het werk af zien te krijgen is de grootste zorg. De mensen zijn erg competitief en gericht op het boeken van resultaten.

D. De organisatie is strak geleid en gestructureerd. De formele procedures bepalen in het algemeen wat de mensen doen.

2. De leiding van de organisatie

A. De leiding van de organisatie gedraagt zich in het algemeen als mentor, faciliteert en stimuleert.

B. De leiding van de organisatie spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon, evenals vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid.

C. De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van een no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid.

D. De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van coördinerend en organiserend gedrag en maakt indruk van een soepel draaiende, efficiënte machine.

3. Personeelsmanagement

A. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door teamwerk, concensus en participatie.

B. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit.

C. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door niets ontziende competentie, hoge eisen en prestatiegerichtheid.

D. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door zekerheid omtrent de baan, voorschriften, voorspelbaarheid en prestatiegerichtheid.

4. Het bindmiddel van de organisatie

A. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen. De betrokkenheid bij de organisatie staat hoog in het vaandel.

B. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven in de bedrijfstak voorop te lopen.

C. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit de nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen. Agressiviteit en winnen zijn gangbare thema’s.

D. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit formele regels en beleidstukken. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is hierin belangrijk.

5. Strategische accenten

A. De organisatie legt de nadruk op menselijke ontwikkeling Een grote mate van vertrouwen, openheid en participatie zijn niet weg te denken.

B. De organisatie legt de nadruk op het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van nieuwe uitdagingen. Het uitproberen van nieuwe dingen en het zoeken naar kansen wordt gewaardeerd.

C. De organisatie legt de nadruk op wedijverend gedrag en prestaties. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen en overwinningen in de markt spelen een hoofdrol.

D. De organisatie legt de nadruk op behoud van bestaan en stabiliteit. Efficiëntie, beheersbaarheid en een soepele uitvoering spelen de hoofdrol.

6. Succescriteria

A. De organisatie definieert succes op grond van de ontwikkeling van HRM, teamwerk, de betrokkenheid van personeel en zorg voor de mensen.

B. De organisatie definieert succes als kunnen beschikken over zo uniek mogelijke of de nieuwe producten. Ze kan beschouwd worden als innovatief en toonaangevend wat haar producten betreft.

C. De organisatie definieert succes als winnen in de markt en de concurrentie de loef afsteken. Het concurrerend marktleiderschap staat centraal.

D. De organisatie definieert succes binnen het kader van de efficiëntie. De betrouwbare levering, soepel verlopende schema’s en goedkope productie zijn van belang voor het overleven van de organisatie.

De huidige en de heersende cultuur zullen beschreven worden middels de typologieën van Harrison en Handy (zie: hoofdstuk 2).

### Bijlage 4: de interviewvragen

### Interview vragen teamleiders en managers

#### Shared Service Center

1. Hoe zou u een Shared Service Center omschrijven?

2. Wat is volgens u het doel van het invoeren van een Shared Service Center geweest?

3. Merkt u veel verschil in hoe de werkzaamheden nu dienen te worden uitgevoerd in relatie tot bijvoorbeeld twee jaar geleden? Zo ja, zou u een kort voorbeeld kunnen omschrijven?

4. Hoe wordt kennis binnen Zorgsupport gedeeld? Vindt u dat dit voldoende wordt gedaan?

5. Hoe word de kwaliteit van de dienstverlening binnen Zorgsupport gewaarborgd?

6. Heeft u het idee voldoende betrokken te zijn geweest bij de implementatie van het SSC? Kunt u hierbij een paar voorbeelden noemen?

7. Bij wie kon u terecht met vragen over de invoering van het SSC?

8. Via welke communicatiekanalen is er informatie verstrekt over de implementatie van het SSC?

9. Vindt u dat u op dit moment voldoende duidelijkheid heeft over de taken die u dient uit te voeren?

#### De bedrijfscultuur

10. Hoe zou u het begrip bedrijfscultuur omschrijven?

11. Merkt u veel verschil in hoe de werknemers van ZorgSaam hun taken uitvoeren en in hoe de werknemers van Curamus hun werkzaamheden uitvoeren? Kunt u hier wellicht een paar voorbeelden van noemen?

12. Op welke manieren wordt volgens u de bedrijfscultuur binnen Zorgsupport beïnvloedt?

13. Als u de cultuur van uw afdeling zou moeten omschrijven in termen van waarden, gedrag en opvattingen, hoe zou deze dan omschreven worden?

14. Denkt u dat deze cultuur binnen heel Zorgsupport gedeeld wordt of is er sprake van eilandvorming?

15. Hoe ervaart u nu de cultuur binnen uw afdeling nadat de fusie heeft plaatsgevonden? Kunt u dit toelichten met voorbeelden?

16. Wie bepaald binnen Zorgsupport welke waarden, normen en opvattingen nagestreefd dienen te worden?

17. Wat zijn de meest belangrijke kenmerken van deze afdeling?

18. Waaruit bestaan volgens u de meest motiverende factoren voor de personen die op deze afdeling werkzaam zijn?

19. En de meest belemmerende?

20. Hoe zouden klanten en andere belanghebbenden de organisatie omschrijven?

21. Wat mag de klant van de dienstverlening van Zorgsupport verwachten? Bijvoorbeeld dynamisch of stug?

22. Hoe ziet een werkdag eruit? Bijvoorbeeld eerst mails lezen dan pas koffie of eerst koffie en dan pas actie.

23. Welke normen en waarden horen hierbij?

24. Kent jullie afdeling ook rituelen? Bijvoorbeeld het trakteren van taart bij een verjaardag.

25. Welke statussymbolen kent Zorgsupport (auto’s, kantoren et cetera)

26. Hoe zou u sfeer omschrijven die heerst op uw afdeling?

27. Zou u de organisatiestructuur omschrijven als informeel of formeel en hiërarchisch of plat?

28. Wie maakt de meest belangrijkste beslissingen binnen Zorgsupport en heeft hiermee de meeste macht?

29. Vind u dat de overige belanghebbenden hierbij voldoende betrokken worden?

30. Hebben de werknemers vrijheid in de uitvoering van hun werkzaamheden of kennen zij sterke controle?

31. Hoe worden werknemers beloond voor hun goede werk of gestraft wanneer zij iets fout doen?

32. Wordt binnen Zorgsupport samenwerking gestimuleerd of heeft iedereen zijn eigen taken?

33. Kennen de medewerkers eigen doelstellingen of worden zij beoordeeld op de prestatie die zij als team/afdeling leveren?

34. Worden er ook verhalen naar buiten toe verteld die gebeurt zijn binnen de organisatie? Zo ja, kunt u één voorbeeld geven van zo’n verhaal?

#### De fusie

35. Op welke manieren zijn jullie voorbereid op de fusie?

36. Kunt u kort het doel omschrijven van de fusie van ZorgSaam met Curamus?

#### De cultuurveranderingen

37. Hoe worden medewerkers betrokken bij het doorvoeren van veranderingen?

38. Merkt u dat veranderingen weerstand oproepen? Zo ja, kunt u hier een voorbeeld van geven?

39. Op welke manieren worden medewerkers geleerd om met veranderingen om te gaan?

40. Op welke manieren had de weerstand vermindert kunnen worden?

41. Heeft u nog tips over hoe geleerd kan worden aan medewerkers met veranderingen om te gaan?

### Interview vragen directeur Zorgsupport

#### Shared Service Center

1. Hoe zou u een Shared Service Center omschrijven?

2. Wat is volgens u het doel van het invoeren van een Shared Service Center geweest?

3. Merkt u veel verschil in hoe de werkzaamheden nu dienen te worden uitgevoerd in relatie tot bijvoorbeeld twee jaar geleden? Zo ja, zou u een kort voorbeeld kunnen omschrijven?

4. Hoe wordt kennis binnen Zorgsupport gedeeld?

5. Vind u dat dit voldoende wordt gedaan?

6. Hoe word de kwaliteit van de dienstverlening binnen Zorgsupport gewaarborgd?

7. Heeft u het idee dat de kwaliteit van de dienstverlening binnen Zorgsupport binnen iedere afdeling gelijk is?

8. Via welke communicatiekanalen is er informatie verstrekt over de implementatie van het SSC?

#### De bedrijfscultuur

9. Hoe zou u het begrip bedrijfscultuur omschrijven?

10. Merkt u veel verschil in hoe de werknemers van ZorgSaam hun taken uitvoeren en in hoe de werknemers van Curamus hun werkzaamheden uitvoeren? Kunt u hier wellicht een paar voorbeelden van noemen?

12. Op welke manieren wordt volgens u de bedrijfscultuur binnen Zorgsupport beïnvloedt?

13. Als u de cultuur van Zorgsupport zou moeten omschrijven in termen van waarden, gedrag en opvattingen, hoe zou deze dan op dit moment omschreven worden?

14. Denkt u dat deze cultuur binnen heel Zorgsupport gedeeld wordt?

15. Wat zijn de meest belangrijke kenmerken van Zorgsupport?

16. Wat zijn volgens u de meest motiverende factoren voor mensen die binnen Zorgsupport werken? M.a.w. wat maakt werken binnen dit bedrijf leuk?

17. En wat zijn de meest belemmerende factoren?

18. Wie bepaalt binnen Zorgsupport welke waarden, normen en opvattingen nagestreefd dienen te worden?

19. Hoe zouden klanten en andere belanghebbenden Zorgsupport omschrijven?

20. Wat mag de klant van de dienstverlening van Zorgsupport verwachten?

21. Kennen de verschillende afdelingen binnen Zorgsupport rituelen?

22. Hoe ziet een gemiddelde werkdag eruit? Bijvoorbeeld eerst mails lezen dan pas koffie of eerst koffie en dan pas actie.

23. Welke normen en waarden horen hierbij?

24. Welke statussymbolen kent Zorgsupport (auto’s, kantoren et cetera)

25. Hoe zou u de algemene sfeer omschrijven die heerst op de verschillende afdelingen?

26. Hoe zou u de algemene werkomgeving omschrijven? (open VS gesloten deuren, kantoren VS gezamenlijke ruimten et cetera)

27. Zou u de organisatiestructuur omschrijven als informeel of formeel en hiërarchisch of plat?

28. Wie maakt/maken de meest belangrijkste beslissingen binnen Zorgsupport en heeft/ hebben hiermee de meeste macht?

29. Vind u dat de overige belanghebbenden hierbij voldoende betrokken worden?

30. Hebben de werknemers vrijheid in de uitvoering van hun werkzaamheden of kennen zij sterke controle?

31. Hoe worden werknemers beloond voor hun goede werk of gestraft wanneer zij iets fout doen?

32. Hoe zou u de gewenste cultuur van Zorgsupport omschrijven in termen van waarden, normen, gedrag en opvattingen?

33.Worden naar uw mening de werknemers voldoende betrokken bij het bepalen van de gewenste cultuur?

34. Hoe worden de werknemers betrokken bij het bepalen van de gewenste cultuur?

35. Wordt binnen Zorgsupport samenwerking gestimuleerd of heeft iedereen zijn eigen taken?

36. Kennen de medewerkers eigen doelstellingen of worden zij beoordeeld op de prestatie die zij als team leveren?

37. Welke verhalen worden volgens u naar buiten toe verteld wanneer een externe persoon vraagt hoe Zorgsupport omschreven kan worden?

#### De fusie

38. Op welke manieren zijn de medewerkekers binnen Zorgsupport voorbereid op de fusie?

39. Bij wie konden de medewerkers terecht met vragen over de veranderingen die kwamen kijken bij de fusie?

40. Wat is het doel van de fusie van ZorgSaam met Curamus?

#### De cultuurveranderingen

41. Op welke manieren worden medewerkers betrokken bij het doorvoeren van veranderingen?

42. Merkt u dat veranderingen weerstand oproepen? Zo ja, kunt u hier enkele voorbeelden van geven?

43. Hoe kan deze weerstand vermindert worden?

44. Op welke manieren worden medewerkers geleerd om met veranderingen om te gaan?

45. Heeft u nog tips over hoe medewerkers het beste geleerd kunnen worden met veranderingen om te gaan?

### Bijlage 5: de interviewresultaten

##### Interviews teamleiders en managers

##### Interview 1

**Interviewer**

Hoe zou u een Shared Service Center omschrijven?

**Respondent**

Ik zou een Shared Service Center omschrijven als een dienstverlenende organisatie die ondersteunende diensten, zoals HR, levert aan een andere organisatie.

**Interviewer**

Wat is volgens u het doel van het invoeren van een Shared Service Center geweest?

**Respondent**

Het doel van een SSC is volgens mij het realiseren van een uniforme dienstverlening waarbij efficiency gewaarborgd kan worden en waarbij kosten worden bespaard.

**Interviewer**

Kun je hier een voorbeeld van noemen?

**Respondent**

Ja, kijk bijvoorbeeld naar de afdeling inkoop. Waar ze voorheen allemaal op een eigen manier werkte, werken ze nu op een uniforme manier. De kosten van de ondersteunende dienstverlening, kunnen door een SSC ook beter verdeeld worden.

**Interviewer**

De theorie omschrijft dat een SSC ook moet zorgen voor het delen van kennis, heb je het idee dat dit gebeurt?

**Respondent**

Hm, dat denk ik wel. Ik heb het idee dat kennis wel wordt gedeeld, maar nog niet in de mate waarin dit gedaan moet worden. Mensen voeren hun werkzaamheden namelijk op het moment best wel individualistisch uit, waardoor kennis nog niet in voldoende mate gedeeld wordt.

**Interviewer**

Merkt u veel verschil in hoe de werkzaamheden nu dienen te worden uitgevoerd in relatie tot bijvoorbeeld twee jaar geleden? Zo ja, zou u een kort voorbeeld kunnen omschrijven?

**Respondent**

Ja, in een negatieve zin. Neem bijvoorbeeld weer de afdeling inkoop. Vroeger konden wij zelf een bestelling plaatsen bij een leverancier naar voorkeur. Nu moet alles via de regels en via bepaalde procedures en duurt alles veel langer, omdat alles door meerdere partijen goedgekeurd moet worden. Alles duurt langer, waardoor processen langzamer verlopen.

**Interviewer**

Hoe word de kwaliteit van de dienstverlening binnen Zorgsupport gewaarborgd?   
**Respondent**

De kwaliteit van de dienstverlening wordt gewaarborgd door regels en procedures op te stellen waar werknemers zich aan moeten houden.

**Interviewer**

Heeft u het idee voldoende betrokken te zijn geweest bij de implementatie van het SSC? Kunt u hierbij een paar voorbeelden noemen?

**Respondent**

Nee, ik heb het idee dat ik niet betrokken ben geweest bij het invoeren van het SSC. Af en toe werden wel bijeenkomsten georganiseerd en ook zijn er rapporten opgemaakt. Echter zijn de werknemers, in mijn ogen, niet betrokken geweest bij het implementeren van het SSC. We kregen de informatie achteraf, bij de uitvoering.

**Interviewer**

Kon u dan wel terecht met vragen over de invoering van het SSC bij iemand?

**Respondent**

Nee, naar mijn mening niet. Wellicht dat vragen gesteld konden worden aan de leidinggevenden, maar omdat alles via regels en procedures loopt, wordt je van het kastje naar de muur gestuurd.

**Interviewer**

Duidelijk, heb je dan op dit moment wel duidelijkheid over de werkzaamheden die je uit moet voeren?

**Respondent**

Ik weet dat ik onder Zorgsupport val en wat mijn dagelijkse bezigheden zijn, maar ik durf niet te zeggen voor wie ik deze werkzaamheden uitvoer.

**Interviewer**

Heb je het idee dat de werknemers dit wel weten?

**Respondent**

Nee. Ik weet bijna zeker dat heel veel medewerkers niet weten waar ze nu precies onder vallen en welke verantwoordelijkheden en werkzaamheden er bij hun functie horen. Ik heb ook het idee dat er heel veel onzekerheid heerst, omdat sommige functies gecreëerd zijn en weinig toegevoegde waarde hebben.

**Interviewer**

Heftig. Dit waren eigenlijk de vragen die ik had opgesteld omtrent het SSC. We gaan nu over naar het stukje bedrijfscultuur, tenzij er nog op of aanmerkingen zijn.

**Respondent**

Nee hoor, wat mij betreft kunnen we verder.

**Interviewer**

Hoe zou u het begrip bedrijfscultuur omschrijven?

**Respondent**

Ik zou het begrip bedrijfscultuur omschrijven als de manier van omgang tussen collega’s en de normen en waarden die hierbij gelden.

**Interviewer**

Kun je een aantal normen en waarden noemen?

**Respondent**

Ja. De normen en waarden die op dit moment gelden zijn ieder zakelijk van aard en volgens de regels. Op mijn afdeling gelden ook de normen en waarden ‘ sociale contacten en hulp aan elkaar’ . Ik denk dat het helpen van elkaar binnen heel Zorgsupport wel geld, maar dat dit niet verder gaat dan wat volgens ZorgSaam als normaal wordt beschouwd.

**Interviewer**

Kun je hier een voorbeeld van geven?

**Respondent**

Ja. Stel je hebt een idee. Je kan met het idee naar je leidinggevende gaan en als het past binnen de cultuur, dus de normen en waarden, van ZorgSaam, kan het idee als serieus worden beschouwd. Stel het past totaal niet binnen de cultuur van ZorgSaam (bijvoorbeeld innovatie) dan zal het idee niet eens serieus worden genomen, terwijl het best wel een verbetering kan bevatten. Het idee moet echter overeenkomen met de gedachtegang die binnen ZorgSaam geldt. Denk je anders, dan wordt dat ‘ apart en raar’ beschouwd.

**Interviewer**

Als je nu de cultuur van je eigen afdeling in normen, waarden en gedrag mag omschrijven, hoe zou je deze dan omschrijven?

**Respondent**

Voorheen, toen Curamus nog Curamus was, zou ik mijn afdeling willen omschrijven als: open, vriendelijk en vrolijk waar verschillende meningen, ideeën en opvattingen werden gewaardeerd. Een opvatting over hoe bijvoorbeeld een opdracht uitgevoerd moest worden, mocht uitgevoerd worden, maar stel het liep mis, dan was het de eigen verantwoordelijk. Het verliep echter ook vaak goed. Het samenwerken werd gestimuleerd en sociaal contact was erg belangrijk. De cultuur van nu, dus na de fusie, zou ik omschrijven als: bureaucratisch, traag en volgens de regels. Innovatie en het uitwisselen van een ideeën wordt niet gewaardeerd als het niet in lijn is met hoe de boekjes het voorschrijven. De cultuur van Zorgsaam wordt als het ware op de werknemers van Curamus opgelegd.

**Interviewer**

Merkt dan u veel verschil in hoe de werknemers van ZorgSaam hun taken uitvoeren en in hoe de werknemers van Curamus hun werkzaamheden uitvoeren? Kunt u hier wellicht een paar voorbeelden van noemen?

**Respondent**

Ja, binnen ZorgSaam zijn de werknemers gewend aan bureaucratie en aan langzame processen. Bij Curamus ging alles sneller en kon men ook vrijwel alles zelf regelen waardoor men ook niet zo lang hoefde te wachten.

**Interviewer**

Denkt u dat de cultuur van ZorgSaam door heel Zorgsupport gedeeld wordt?

**Respondent**

Ja, dat denk ik wel. ZorgSaam was natuurlijk de grootste partij tijdens de fusie, waardoor Curamus overspoeld is.

**Interviewer**

Op welke manieren wordt volgens u de bedrijfscultuur binnen Zorgsupport beïnvloedt?

**Respondent**

Simpelweg: door de top en door de regels en procedures die zij hebben opgesteld. Dit was de cultur van ZorgSaam en deze heeft Zorgsupport overgenomen.

**Interviewer**

Bent u van mening dat binnen uw afdeling verschillende subculturen zijn ontstaan vanwege de fusie? Zo ja, kunt u hier een voorbeeld van geven?

**Respondent**

Ja, Curamus trekt toch meer naar elkaar en ZorgSaam ook. Het zijn twee verschillende culturen: open en vriendelijk en zakelijk en formeel. Die twee culturen zoeken als het ware steun bij elkaar, waardoor inderdaad subculturen ontstaan.

**Interviewer**

Wie bepaald dan binnen Zorgsupport welke waarden, normen en opvattingen nagestreefd dienen te worden?

**Respondent**

De top. ZorgSaam is een grote organisatie waardoor de werknemers amper betrokken kunnen worden. De top bepaald vrijwel alles. De werknemers worden alleen maar betrokken wanneer ze zaken mogen uitvoeren.

**Interviewer**

Als werknemers de organisatie zouden mogen omschrijven, hoe zouden zij deze dan omschrijven?

**Respondent**

Als bureaucratisch en langdurig. De werknemers van Zorgsaam zien dit wellicht anders, maar ik durf bijna met 100% zekerheid te zeggen dat de werknemers van Curamus ZorgSaam zien als een bureaucratische organisatie waarin alles volgens de regels moet.

**Interviewer**

Bent u van mening dat klanten de dienstverlening van Zorgsupport krijgen die ze mogen verwachten?

**Respondent**

Nee. De directeur van Zorgsupport is immers weggestemd, waardoor er waarschijnlijk nog veel ontevredenheid heerst.

**Interviewer**

Duidelijk. Kunt u een korte omschrijving geven van hoe uw werkdag eruit ziet? Bijvoorbeeld eerst mails lezen dan pas koffie of eerst koffie en dan pas actie.

**Respondent**

Jahoor. Ik ga meestal meteen aan de slag, omdat er dan nog geen collega aan het werk is. ZorgSaam kent flexibele werktijden, waardoor de een om 08.00 start en de ander om 09.00. Mochten er collega’s binnenkomen, ga ik wel altijd eerst even een praatje maken voor ik verder ga met mijn andere werkzaamheden.

**Interviewer**

Welke normen en waarden horen hierbij?

**Respondent**

Gezelligheid, collegialiteit, maar ook de norm om taken naar behoren af te handelen en werkzaamheden af te hebben wanneer ze af moeten zijn. Een korte definitie van de norm die hierbij hoort, is: precisie

**Interviewer**

Welke statussymbolen kent Zorgsupport? Denk hierbij aan grote kantoren voor leidinggevende of dure lease auto’s.

**Respondent**

De leidinggevenden hebben inderdaad een groot kantoor en rijden in een mooiere auto dan waar ik in rij. Logisch, want zij verdienen ook meer. Het grote kantoor straalt echter geen toegankelijkheid uit. De directie bijvoorbeeld zit helemaal boven in het ziekenhuis en komt vrij weinig op de werkvloer. Toegankelijkheid stralen ze dus niet uit. Dit hoort echter bij de cultuur van ZorgSaam, namelijk: bureaucratie. Vroeger, bij Curamus, konden de werknemers gewoon binnen stappen op kantoor en werden ze geholpen. Wellicht niet op het moment zelf, maar wel later op de dag. Groot verschil.

**Interviewer**

En ken de afdeling ook rituelen?

**Respondent**

Ja, kerstpakketten uitdelen en nieuwjaarsborrel.

**Interviewer**

Hoe zou u sfeer omschrijven die heerst op uw afdeling?

**Respondent**

Nu: formeel, zakelijk, regelgericht en individualistisch. Vroeger: open, sociaal en vriendelijk.

**Interviewer**

Wie maakt de meest belangrijkste beslissingen binnen Zorgsupport en heeft hiermee de meeste macht?

**Respondent**

De top. Alles wordt binnen ZorgSaam geregeld door de top. De medewerkers worden hierbij vrijwel niet bij betrokken. Jammer. Bij Curamus werd dit wel gedaan.  
**Interviewer**

Hiermee is mijn volgende vraag eigenlijk al beantwoord. Kunt u wellicht een verbetering noemen die u doorgevoerd zou willen zien op het gebied van betrokkenheid?

**Respondent**

Het is wellicht een idee om een ideeënbusje ergens neer te zetten die dan maandelijks wordt geleegd. Ook zou het fijn om meer werkoverleggen te laten plaatsvinden waar mensen ook daadwerkelijk verbeteringen aan kunnen geven.

**Interviewer**

Goede ideeën. Je hebt nu al meerdere keren aangegeven dat regels en procedures echt een kenmerk zijn van de cultuur van Zorgsupport, maar kennen de medewerkers dan ook strenge controle in de uitoefening van hun werkzaamheden? Of kennen ze toch enige vrijheid?

**Respondent**

De medewerkers worden niet gecontroleerd in de zin van of ze aanwezig zijn bij bijvoorbeeld een vergadering of hoeveel uur ze per dag op kantoor werk. De medewerkers van Zorgsupport kennen namelijk het nieuwe werken, waardoor ze zelf mogen bepalen waar ze hun werkzaamheden uitvoeren en hoelaat ze beginnen. Als ze maar hun werkzaamheden naar behoren uitvoeren en als ze maar aan hun uren komen. De doelstellingen moeten echter wel behaald worden. Het is echter de verantwoordelijkheid van de werknemers zelf om de werkzaamheden uit te voeren. Uiteindelijk zal er wel een sanctie opstaan wanneer een werknemer bijna niks uitvoert. Echter is dit bij mijn team nog niet het geval geweest.   
**Interviewer**

Heb je dan ook geen instructies gekregen over hoe je moet handelen wanneer iemand bijvoorbeeld hele tijd te laat komt?

**Respondent**

Nee, het is de verantwoordelijkheid van de werknemer om zijn/haar werkzaamheden uiteindelijk af te hebben. Uiteraard vraag ik weleens als iemand niet op een vergadering is geweest, van waarom. Maar ik ga er niet echt actief achteraan.

**Interviewer**

Interessant, omdat Zorgsupport toch strakke regels en procedures kent. Worden de werknemers dan ook echt individueel beoordeelt of kijkt Zorgsupport naar de afdeling of functie in zijn geheel?

**Respondent**

De werknemers worden beoordeeld naar hun functie door bijvoorbeeld functioneringsgesprekken die een keer in de zoveel tijd plaatsvinden.

**Interviewer**

Oke. Dat waren eigenlijk de vragen over de bedrijfscultuur die heerst op dit moment. We gaan nu over op de vragen die te maken hebben met de fusie en de organisatieverandering die hierbij is komen kijken. Ik ben eerst benieuwd naar hoe jullie zijn voorbereid op de fusie.

**Respondent**

Niet goed. We konden vrijwillig naar bijeenkomsten gaan en ook werden rapportages geschreven die we in konden zien. Echter bestonden deze ook soms uit moeilijke termen die niet iedereen begreep. De fusie heeft ook redelijk lang geduurd en heeft ook veel oponthoud gehad om zijn redenen.

**Interviewer**

Heeft u het doel meegekregen van de fusie?

**Respondent**

Waarschijnlijk wel, maar deze ben ik al vergeten.

**Interviewer**

De fusie bracht natuurlijk veel veranderingen met zich mee, hoe zijn jullie hier op voorbereid? Ik denk hierbij aan trainingen, rondleidingen et cetera.

**Respondent**

Eigenlijk zijn wij niet voorbereid op de fusie. Het was gewoon de bedoeling dat na de uitvoering van de fusie, wij onze werkzaamheden op de ZorgSaam manier konden uitvoeren. We hebben wel enkele nieuwsbrieven ontvangen, zowel op de mail als per post, maar verder kan ik me niks meer herinneren.

**Interviewer**

Merkt u dat organisatieveranderingen weerstand hebben opgeroepen? Zo ja, kunt u hiervan een voorbeeld geven?

**Respondent**

Ja, enorme weerstanden. Een voorbeeld hiervan is dat de cultuur van Zorgsaam maar gewoon op Curamus is toegepast terwijl onze werknemers een hele andere werkwijze gewend zijn. Dit levert natuurlijk frustraties op. Ook is er heel slecht gecommuniceerd over wat nu precies verwacht wordt van ons, ook door het invoeren van het SSC. De onduidelijkheid blijft bestaan en als je hierover vragen wilt stellen, wordt je eigenlijk alleen maar van het kastje naar de muur gestuurd. Niemand weet waar je moet zijn en iedereen noemt een andere naam waar je terecht kunt met vragen. De onduidelijkheid en frustraties blijven hierdoor alleen maar toenemen, waardoor je in een vicieuze cirkel beland.

**Interviewer**

Nou, erg duidelijk. Dat waren eigenlijk de vragen. Heeft u nog opmerkingen of aanvullingen of er is nog iets dat u kwijt wilt?

**Respondent**

Ik denk dat ik op mijn zegje wel heb gedaan en hoop dat er iets gedaan wordt met onze meningen.

**Interviewer**

En heeft u nog tips over hoe medewerkers geleerd kunnen worden beter met veranderingen om te gaan?

**Respondent**

Ja, een betere communicatie zorgt voor begrip en draagvlak onder medewerkers. En dat is een cruciale factor naar mijn mening.

##### Interview 2

**Interviewer**

Hoe zou u een Shared Service Center omschrijven?

**Respondent**

Als een bedrijf dat bestaat uit samenvoegingen van verschillende ondersteunende diensten.

**Interviewer**

Wat is volgens u het doel van het invoeren van een Shared Service Center geweest?

**Respondent**

Ik denk dat ZorgSaam en SSC heeft ingevoerd omwille van financiële redenen. Het invoeren van een SSC moet volgens mij zorgen voor kostenbesparingen en ook zorgen voor een efficiënte dienstverlening doordat iedereen dezelfde doelen nastreeft. Een efficiënte dienstverlening moet ook de kwaliteit van de dienstverlening verhogen.

**Interviewer**

Kunt u een voorbeeld geven van deze efficiency?

**Respondent**

Jazeker: tuinonderhoud bijvoorbeeld. Vroeger werd tuinonderhoud door meerdere personen uitgevoerd en nu is één iemand hier verantwoordelijk voor gesteld die weet wat er speelt en wat er nodig is.

**Interviewer**

Heeft u het idee dat door de invoering van het SSC meer kennis gedeeld wordt?

**Respondent**

Ja, bij ons op de afdeling wel. Ik weet alleen niet of dat bij iedere afdeling zo wordt ervaren, maar onze afdeling bestaat voornamelijk uit facilitaire diensten waardoor ook in teams gewerkt wordt waarbij kennis makkelijk gedeeld kan worden binnen de teams.

**Interviewer**

En buiten de teams?

**Respondent**

Buiten de teams, ja tsja. Ieder team heeft andere werkzaamheden uit te voeren dus ik denk niet dat buiten de teams veel kennis gedeeld wordt.

**Interviewer**

Duidelijk. Heeft u het idee dat u voldoende betrokken bent geweest bij de implementatie van een SSC?

**Respondent**

Ja, ik wel.

**Interviewer**

Op welke manier(en)?

**Respondent**

Nou, er is sowieso een professor langsgekomen die ons de theorie over een SSC heeft verteld en ook duidelijk heeft uitgelegd welke toegevoegde waarde een SSC heeft.

**Interviewer**

Was dit ook voor de operationele medewerkers toegankelijk?

**Respondent**

Nee, alleen maar de managers en teamleiders konden deze presentatie bijwonen.

**Interviewer**

Oké. Hoe werden de medewerkers dan voorbereid?

**Respondent**

De medewerkers werden voorbereid middels nieuwsbrieven en werkoverleggen.

**Interviewer**

Bij wie kon u terecht met vragen over de invoering van het SSC?

**Respondent**

Bij de directeur van Zorgsupport, aangezien hij degene was die de leiding had over de implementatie van het SSC. De werknemers konden bij mij terecht als ze hierover vragen hadden.

**Interviewer**

Vind u dat u op dit moment voldoende duidelijkheid heeft over de taken die u dient uit te voeren?

**Respondent**

Ja als manager zijnde wel, maar ik kan me voorstellen dat de operationele medewerkers het niet altijd even duidelijk vinden en dan heb ik het niet alleen over de werkzaamheden die zij zelf uit dienen te voeren, maar ook over welke leidinggevende waar verantwoordelijk over is en wie ze kunnen aanspreken wanneer ze tegen dingen aanlopen.

**Interviewer**

Hoe wordt dit opgelost?

**Respondent**

Meestal, wanneer ik merk dat er problemen zijn, ga ik met desbetreffende werknemers in overleg en kijk ik waar ik kan helpen en meestal wordt er dan ook wel voor een oplossing gezorgd.

**Interviewer**

En merk je nu verschil in hoe werkzaamheden een paar geleden werden uitgevoerd in relatie tot nu?

**Respondent**

Ja. ZorgSaam was al erg doel- en resultaatgericht middels strakke lijnen, regels en procedures, maar het SSC heeft dit alleen nog maar versterkt. Waar je elkaar vroeger nog wel eens hielp, werkt iedereen nu vrijwel individualistisch omdat ze doelen te behalen hebben.

**Interviewer**

Duidelijk, dan gaan we nu over op het onderdeel cultuur. Hoe zou u het begrip bedrijfscultuur omschrijven?

**Respondent**

Ik zou bedrijfscultuur omschrijven als de normen en waarden die gelden binnen een bedrijf.

**Interviewer**

En welke normen en waarden gelden er binnen ZorgSaam?

**Respondent**

Goh, op het moment verschillende. Curamus is er natuurlijk bijgekomen en die zijn gewend om alles snel en zelf te regelen. Dit werkt echter niet bij ZorgSaam. De normen en waarden die hier gelden zijn: alles volgens de regels en men moet zich zoveel mogelijk met hem of haarzelf bemoeien. Een andere norm die geldt, is dat het uitvoeren van de werkzaamheden een verantwoordelijkheid voor de werknemer zelf is. ZorgSaam kent vele regels en procedures, maar qua controle kent het weinig structuur.

**Interviewer**

Kunt u hier een voorbeeld bij geven?

**Respondent**

Jazeker, de werktijden. De een komt binnen om 09.00 en de ander om 10.00. De een is dan ook weer weg om 14.00 en de ander om 18.00. Qua het invullen van je eigen werkrooster, kent ZorgSaam heel veel vrijheid, maar verder is alles aan regels en procedures gebonden.

**Interviewer**

Duidelijk verhaal. Je vertelde net al dat Curamus andere normen en waarden kent, wat is dan het meest duidelijke verschil met ZorgSaam?

**Respondent**

Ja, dat de werknemers van Curamus gewend zijn alles zelf maar te regelen en als er iets is, dat je dan direct naar je leidinggevende etc. kan. Dat kan eigenlijk niet meer, omdat wij een bomvolle agenda hebben door bijvoorbeeld werkoverleggen met andere afdelingen en doordat wij meer verantwoording moeten afleggen. Alles is zakelijker bij ons en formeler en ik heb het idee dat Curamus gewend is om wat informeler aan het werk te gaan, maar dat past niet bij ons.

**Interviewer**

Op welke manieren wordt volgens u de bedrijfscultuur binnen Zorgsupport beïnvloedt?

**Respondent**

Door de top. ZorgSaam bestaat nu eenmaal uit bureaucratie en vrijwel alle zaken moeten door leidinggevenden, managers of de top beoordeeld worden. Zij stellen ook de regels en procedures op dus is het logisch dat de cultuur door hen beïnvloedt wordt. Verder ben ik ook van mening dat bepaalde personen binnen bijvoorbeeld een team een dominante positie in kunnen nemen die dan weer andere mensen voor zich winnen, zodat verschillende groepen waarmee dus ook culturen ontstaan. Een laatste belangrijke factor, zijn gewoontes. Mensen veranderen niet graag en houden zich vast aan gewoontes, omdat dat als een veilige haven wordt beschouwd.

**Interviewer**

Als u nu meest belangrijke kenmerken van uw afdeling zou moeten omschrijven, hoe zouden deze dan luiden?

**Respondent**

Hmm. Ten eerste denk ik dat onze afdeling regel- en resultaat gericht is. De werknemers moeten de regels en procedures volgen. Doe je dit niet, dan wordt je als storing in het systeem beschouwd. Een paar groepen zijn echter bijdehand waardoor ze hun eigen ding nogal eens durven doen. Echter wordt dit niet gewaardeerd en zij worden dan ook vaak op het matje geroepen. De gewenste cultuur die de top heeft bepaald, bestaat voornamelijk uit luisteren, gedragen en bureaucratie. Echter is niet iedereen op deze afdeling het daarmee eens. Wij werken in teams dus is samenwerken belangrijk, waardoor dominante personen de cultuur van hun eigen groepen nog eens kunnen versterken.

**Interviewer**

Als je aan de medewerkers vraagt waarom ze zo graag op deze afdeling werken, waarom zou dat dan zijn?

**Respondent**

Ik denk vanwege de sociale contacten en het werken in teams. Het werken volgens de regels en procedures is denk ik voor de meeste wel lastig, maar voor sommige schept het ook duidelijkheid.

**Interviewer**

Denkt u dat dat iedere afdeling binnen Zorgsupport deze kenmerken deelt?

**Respondent**

Qua het volgen van regels en procedures wel, maar ik denk niet dat binnen de andere afdelingen veel in teams gewerkt wordt. De HR bijvoorbeeld kent zoveel verschillende functies die ieder verantwoordelijk zijn voor hun eigen deel. Ik denk dat zij nogal individualistisch werken. Deze functies zijn ook wat meer gespecialiseerd dus is het logisch dat ze wat meer individueel werken.

**Interviewer**

Bent u van mening dat binnen uw afdeling verschillende groepen zijn ontstaan vanwege de fusie? Zo ja, kunt u hier een voorbeeld van geven?

**Respondent**

Ja zeker. De afdeling bestaat uit zowel werknemers van Curamus als van ZorgSaam en je merkt gewoon dat beide partijen elkaar in de pauzes opzoeken. Best jammer, omdat de twee verschillende culturen op zo’n manier moeilijk zullen samensmelten. Curamus blijft op deze manier bij elkaar en ZorgSaam ook.

**Interviewer**

Heb je wellicht tips over hoe ze meer naar elkaar toe kunnen groeien?

**Respondent**

Ja, als ik het budget had, had ik allang etentjes en borrels georganiseerd, zodat beide groepen met elkaar in gesprek kunnen gaan en elkaar kunnen leren kennen.

**Interviewer**

Mooi idee. Wie bepaald binnen Zorgsupport welke waarden, normen en opvattingen nagestreefd dienen te worden?

**Respondent**

Op dit moment de directie, raad van toezicht, raad van het bestuur en de OR.

**Interviewer**

Heb je het idee dat de operationele werknemers hier voldoende bij betrokken worden?

**Respondent**

Nee, maar hoeft dat? Sommige dingen gaan nu eenmaal alleen de leidinggevende aan en de missie en visie is vaak op websites et cetera genoemd dus kunnen nieuwe werknemers snel bepalen of ze onderdeel willen uitmaken van deze organisatie.

**Interviewer**

Als werknemers de organisatie zouden mogen omschrijven, hoe zouden zij deze dan omschrijven?

**Respondent**

Curamus: als bureaucratisch en traag. ZorgSaam: als effectief en klantgericht.

**Interviewer**

Komen hier ook bepaalde personen in naar voren?

**Respondent**

Goh, ik denk dat Stephan Buijsse wel een heel belangrijk persoon is geweest voor de werknemers van Curamus, aangezien hij altijd op de werkvloer te vinden was. Hij is eigenlijk het voorbeeld van hoe Curamus het terug zou willen, maar dat kan nu eenmaal niet in deze grote organisatie. Wel vind ik dat sommige leidinggevende en managers zich te weinig op de werkvloer bevinden. Ik probeer af en toe gewoon eens een rondje te doen, zodat ze men gezicht hebben gezien en het gevoel hebben dat ze bij mij terecht kunnen.

**Interviewer**

En kent deze afdeling ook bepaalde rituelen? Zoals bijvoorbeeld nieuwjaarsborrels et cetera.

**Respondent**

Als hier budget voor was, zou ik maandelijks een teamuitje organiseren. Echter kent ZorgSaam weinig budget toe aan sociale activiteiten waardoor op dit moment niet echt vaste rituelen plaatsvinden. Af en toe wordt er wel eens taart uitgedeeld wanneer iemand jarig is, maar dit doet ook niet iedereen. Een vast ritueel is misschien het uitgeven van een kerstpakket en het plannen van werkoverleggen.

**Interviewer**

Wat mag de klant van de dienstverlening van Zorgsupport verwachten?

**Respondent**

De klant mag een uniforme dienstverlening verwachten en een optimale ondersteuning.

**Interviewer**

En denkt u dat Zorgsupport dit nu kan leveren? Zo nee, aan wat ligt dat?

**Respondent**

Nee, aangezien er nog teveel verschillende groepen zijn die hun eigen ding doen en werkzaamheden tussen de afdelingen van Zorgsupport ook nog niet op elkaar afgestemd worden. Er is nog teveel onduidelijkheid. De regelcultuur moet zorgen voor duidelijkheid, maar zorgt er op dit moment voor dat men niet weet bij wie ze moeten zijn wanneer zaken geregeld moeten worden.

**Interviewer**

Duidelijk verhaal. Kunt u een kort beeld schetsen van hoe een werkdag eruit ziet?

**Respondent**

Jahoor. De teams beginnen meestal meteen aan hun werkzaamheden, maar hebben wel om de twee uur een pauze van een kwartier. Ik stimuleer de werknemers om in deze pauzes elkaar op te zoeken en met elkaar koffie te drinken, zodat een werkdag niet alleen bestaat uit puur werken, maar ook uit plezier. Echter moet het werk aan het einde van de dag wel af zijn.

**Interviewer**

Welke normen en waarden horen hierbij?

**Respondent**

Motivatie en sociaal zijn.

**Interviewer**

Kunt u wellicht enkele statussymbolen noemen die Zorgsupport kent?

**Respondent**

Ja, iedere leidinggevende of belangrijk persoon heeft tegenwoordig zijn of haar eigen kantoor op een andere plek dan waar de werknemers aan het werk zijn. Jammer, want zo lijken wij minder toegankelijk, maar wij moeten echter ook maar mee in wat de directie beslist.

**Interviewer**

Hoe zou u sfeer omschrijven die heerst op uw afdeling?

**Respondent**

Als goed, vriendelijk en open, maar ook als een afdeling waarin gewerkt moet worden. Een babbeltje maken is goed, maar het werk moet wel af zijn.

**Interviewer**

Hebben de werknemers vrijheid in de uitvoering van hun werkzaamheden of kennen zij sterke controle?

**Respondent**

Ze kennen vrijheid op het gebied van het invullen van het eigen werkrooster, maar het werk moet gedaan worden. Krijg ik veel klachten over iemand, dan zal een gesprek plaatsvinden waarin duidelijk wordt gemaakt dat het niet zo werkt binnen dit bedrijf.

**Interviewer**

Duidelijk, we zijn nu eigenlijk aangekomen bij de laatste vragen. Op welke manieren zijn jullie voorbereid op de fusie?

**Respondent**

Hmm. We zijn op de hoogte gehouden middels bijeenkomsten en nieuwsbrieven en moesten deze informatie dan weer vertalen in werkoverleggen die voor de werknemers gehouden werden.

**Interviewer**

Kunt u kort het doel omschrijven van de fusie van ZorgSaam met Curamus?

**Respondent**

Ja, innovatieve zorg waarin onze klanten beter bediend kunnen worden.

#### **Interviewer**

De fusie heeft natuurlijk gezorgd voor veel veranderingen, hoe zijn de medewerkers hierbij betrokken geweest?

**Respondent**

Zoals ik eerder al zei middels nieuwsbrieven en werkoverleggen.

**Interviewer**

En waar konden ze terecht wanneer ze vragen hadden?

**Respondent**

Bij mij of bij collega’s.

**Interviewer**

Heeft u gemerkt dat de veranderingen weerstand hebben opgeroepen?

**Respondent**

Ja, ik heb het idee dat Curamus het idee heeft dat ze zijn overgenomen door ZorgSaam en dat alles maar op de ZorgSaam manier gedaan moet worden. Dit levert weerstand op, aangezien zij ook een eigen werkwijzen en denkwijzen hadden en niet iedereen wil werken op de ZorgSaam manier. De mensen die ontevreden zijn, zoeken elkaar op en gaan als het ware een groep vormen die tegen ZorgSaam zijn. Zo gaat het verder en belanden we eigenlijk in een vicieuze cirkel. Een Curamus manier past echter niet binnen ZorgSaam waardoor de werknemers zich af moeten gaan vragen of ZorgSaam wel de organisatie is waar ze voor willen blijven werken.

**Interviewer**

Heeft u wellicht tips over hoe voornamelijk de leidinggevenden en de top de medewerkers met veranderingen om kunnen laten gaan?

**Respondent**

Ja. Communiceer. Het communiceren van het doel van de veranderingen is het meest belangrijke en zorgt ook voor begrip onder de medewerkers. Naar mijn idee is dit onvoldoende gedaan, terwijl ze wel twee belangrijke veranderingen hebben doorgemaakt. Verder zou het een idee zijn om meetings te organiseren tussen de twee fuserende partijen zodat ze al eens kennen met elkaar kunnen maken.

Interview 3

**Interviewer**

Hoe zou u een shared service center omschrijven?

**Respondent**

Ik zou een Shared Service Center omschrijven als een bedrijf dat specialistische diensten verleent aan een ander bedrijf op basis van afspraken, zodat een soort product-portfolio ontstaat. Een shared service center creëert hiermee duidelijkheid en de klant weet wat hij of zij kan verwachten, omdat dit namelijk beschreven is: dit is wat je krijgt en niet anders.

**Interviewer**

Duidelijk. Wat is volgens u het doel van een SSC?

**Respondent**

Het leveren van specialistische diensten aan bedrijven die zelf niet over deze kennis beschikken of kunnen beschikken. Het doel van een SSC voor de medewerkers die erin werken, is het creëren van uniformiteit en duidelijkheid. Een Shared Service Center is namelijk opgebouwd uit processen die ieder eigen stappen kennen en deze processen worden beschouwd als eigenheid van de organisatie. Echter moet out of the box denken wel kunnen. Het Shared Service Center moet ook zorgen dat de governance van de organisatie op het niveau is waarop het hoort te zijn en dient goede adviezen te geven aan haar klanten. Ik ben echter van mening dat het realiseren van een SSC nog niet gelukt is, want iedereen doet maar wat.

**Interviewer**

U geeft aan dat out of the box denken moet kunnen, hoe wordt dit binnen Zorgsupport gerealiseerd aangezien er veel regels en procedures zijn waaraan men zich moet houden?

**Respondent**

Goede vraag. Dit wordt gerealiseerd door het organiseren van lean en mean sessies. Hier kunnen werknemers hun ideeën kwijt en als dat een goed idee is, wordt dit door de managers en teamleiders gecommuniceerd naar andere afdelingen of naar de top voor bijvoorbeeld het verkrijgen van budget om het idee op grote schaal uit te voeren.

**Interviewer**

Interessant. U gaf ook net aan dat iedereen maar wat doet. Kan ik hieruit afleiden dat men onduidelijkheid kent over de taken die ze moeten uitvoeren?

Respondent

Jazeker. Heel veel mensen weten niet waar ze mee bezig zijn en hebben functies gekregen die zijn ingevoerd, vanwege overtolligheid. Vaak is de functie ook nog niet eens in het contract vastgelegd dus weet niemand waar ze mee bezig zijn. Erg sneu voor de medewerker, omdat hij of zij niet weet wat van hem of haar verwacht mag worden en ook kijken de medewerkers hier raar naar, want wat is X nu aan het doen? De werknemers krijgt geen waardering wat hij of zij doet, terwijl sommige medewerkers echt heel veel werkzaamheden verrichten. Jammer, want dit is niet echt bevorderlijk voor de werknemerstevredenheid.

**Interviewer**

Ik kan me voorstellen dat dit frustraties oplevert. Heeft u het idee dat de werkzaamheden van nu op een andere manier uitgevoerd dienen te worden dan bijvoorbeeld twee jaar geleden?

**Respondent**

Jazeker. We zijn nu een Shared Service Center (op papier), in de praktijk functioneren we nog niet zo. Maar we merken wel steeds meer dat alles volgens de regels moet gaan. Dat is de cultuur van ZorgSaam dat uitmondt in bureaucratie en hiërarchie. Ik kan me voorstellen dat dit een hele grote verandering is geweest, zeker voor de medewerkers van Curamus aangezien zij van een kleine organisatie komen en vrijwel alles zelf konden regelen. Ik merk dat dit nog best veel weerstand oproept.

**Interviewer**

Kan ik me voorstellen. Merk je dan ook verschil tussen de medewerkers van Curamus en ZorgSaam?

**Respondent**

Ja zeker. Ik heb gemerkt dat Curamus elkaar wat meer opzoekt om erkenning te zoeken. Dit is niet goed, want zo komen beide culturen in een vicieuze cirkel terecht, omdat beide culturen op deze manier alleen maar versterkt wordt. Curamus gaat zich op deze manier ook nooit aanpassen aan de cultuur van ZorgSaam. Het ziekteverzuim is op dit moment niet voor niks hoog, maar hier ga ik verder niet over uitweiden.

**Interviewer**

Heeft u hier wellicht een voorbeeld van?

**Respondent**

Even denken. Ik denk dat het duidelijkste voorbeeld is dat medewerkers van Curamus gewend zijn alles maar zelf te regelen. Willen zij een nieuwe laptop aanvragen, dan konden zij dit zelf doen. Nu moet dit door de leidinggevende gedaan worden die ook nog eens toestemming moet krijgen van de manager. De ICT wordt hier dan ook nog eens in betrokken. Het duurt voor de medewerkers van Curamus allemaal te lang, terwijl de medewerkers van ZorgSaam de vele regels en procedures al gewend zijn. Curamus kende echt een familiecultuur en binnen een grote organisatie is dit gewoon niet mogelijk. Er moeten nu eenmaal centrale aanspreekpunten worden aangesteld, want het is onmogelijk om iedereen te kennen. Duidelijkheid is hierdoor nodig en veel medewerkers hebben hier moeite mee. Ze kennen niet iedereen meer en weten niet meer bij wie ze moeten zijn, ze proberen hierdoor naar mensen te gaan die ze kennen, maar die kunnen hen ook niet meer helpen. Zo functioneert een grote organisatie nu eenmaal niet.

**Interviewer**

Zou de fusie dan niet beter de naam krijgen als ‘overname’?

**Respondent**

Ja, dat vind ik wel. Maar dat roept alleen nog maar meer frustraties op.

**Interviewer**

Duidelijk. Om even terug te komen op het Shared Service Center, via welke communicatiekanalen is hierover informatie verstrekt?

**Respondent**

Voornamelijk via presentaties en bijeenkomsten.

**Interviewer**

Waren deze ook toegankelijk voor de operationele medewerkers?

**Respondent**

Nee. Alleen voor teamleiders en managers.

**Interviewer**

Hoe werden de operationele medewerkers dan voorbereid op de invoering van het SSC?

**Respondent**

Door ons, dus de managers en teamleiders. Ook konden ze altijd met vragen terecht bij de OR. Hier is ook altijd op gewezen.

**Interviewer**

Op wat voor manier probeerden jullie ze dan voor te bereiden?

**Respondent**

Door werkinstructies te geven en processen uit te leggen en door werkoverleggen te organiseren.

**Interviewer**

Duidelijk. We hebben het net eigenlijk al een stukje over cultuur gehad, maar hoe zou u het begrip nu eigenlijk omschrijven? Geheel in eigen woorden. Geen enkel antwoord is fout.

**Respondent**

Ik zou cultuur omschrijven als de manier waarop een organisatie werkt. Hierbij horen normen, waarden en gedrag. Bij ons op de afdeling wordt bijvoorbeeld teamwork gestimuleerd, maar ook het leveren van prestaties.

**Interviewer**

Als u de meest belangrijke kenmerken van jouw eigen afdeling zou mogen omschrijven, hoe zou u deze dan omschrijven? Met andere woorden de sfeer die heerst.

**Respondent**

Ik zou mijn afdeling omschrijven als een werklocatie waarin respect het meest belangrijk is. Wij werken voornamelijk in teams, waardoor het helpen van elkaar ook erg belangrijk is. Ook zijn wij erg trots: wij zijn namelijk voor iedereen bezig en zorgen ervoor dat iedereen over de juiste informatie beschikt op het juiste moment. Echter, gaat er iets fout, dan is dit ook voor de gehele afdeling een teleurstelling. Echter kan een foutje altijd gebeuren.

**Interviewer**

Hoe probeer je deze sfeer dan terug op te vrolijken?

**Respondent**

Meestal plan ik dan even een kort werkoverleg in waarin de fout besproken wordt en hoe het in de toekomst voorkomen kan worden. Zo voelen mijn medewerkers zich begrepen en dat vind ik heel erg belangrijk.

**Interviewer**

Dus als ik het goed begreep, spelen sociale contacten, in teamverband werken en communicatie een belangrijke rol op deze afdeling.

**Respondent**

Dat klopt. Enkel moet er ook wel eens alleen gewerkt worden en wordt iedereen ook afgerekend op datgene wat ze uiteindelijk uitvoeren. Eigen verantwoordelijkheid speelt hierin een erg belangrijke rol.

**Interviewer**

Dat was eigenlijk mijn volgende vraag. Als ik aan u zou vragen waarom medewerkers graag op deze afdeling werken, welke argumenten zouden er dan naar voren komen?

**Respondent**

Makkelijke vraag. Op onze afdeling is sociaal contact erg belangrijk en ook denk ik dat mijn medewerkers blij worden van het begrip dat ze krijgen. Ze kunnen altijd bij mij terecht en mijn deur staat dan ook altijd open. Ik probeer hiermee toegankelijkheid uit te stralen. Ik denk dat dit de cultuur en de sfeer ook beïnvloedt.

**Respondent**

Kunt u nog andere voorbeelden geven die de cultuur beïnvloeden?

**Respondent**

Uiteraard. Zoals net gezegd vind ik dat het gedrag van de manager de meeste invloed op de bedrijfscultuur kent. Stel ik ben altijd 10 minuten te laat, dan kan ik niet tegen een medewerker zeggen die een paar keer te laat komt van: hee, zo werkt het niet hier. Ik ben het voorbeeld. Verder ben ik van mening dat verschillende individuen een dominante positie in kunnen nemen in een groep die dan weer een stuk van de cultuur bepalen. Ik denk dan ook dat mijn afdeling ook uit verschillende culturen bestaat. Echter denk ik dat de meest dominerende cultuur getypeerd kan worden als het werken in een team aan een resultaat. Verder ben ik van mening dat de huidige cultuur bepaald wordt door de top, aangezien ZorgSaam veel regels en procedures kent die onder andere worden opgesteld door de directie et cetera. De regels en procedures zijn er nu eenmaal dus moeten medewerkers zich hiernaar gaan gedragen.

**Interviewer**

Binnen uw team werken zowel werknemers van Curamus als van ZorgSaam. U gaf net al aan dat u verschil merkt in het uitvoeren van werkzaamheden, maar bent u ook van mening dat beide bedrijven verschillende culturen hadden?

**Respondent**

Overduidelijk: JA. Curamus was één familie. Iedereen kende elkaar en kon bij elkaar terecht. De mensen waren ook mobiel; ze konden overal ingezet worden. Regels en procedures kende Curamus bijna niet. Echter werkt dit niet in een groot bedrijf. ZorgSaam kent vele regels en procedures, maar dit hoort in een groot bedrijf. Voor vele werknemers betekenen de regels en procedures ook duidelijkheid. Ze weten wat ze moeten doen. Echter moeten we het menselijk handelen en nadenken niet vergeten. Als iemand merkt dat iets niet goed verloopt, moet hij of zij dit aangeven bij de leidinggevende.

**Interviewer**

Goed dat werknemers hun input kwijt kunnen. Denkt u dat dit binnen elke afdeling kan?

**Respondent**

Nee. Ik weet zeker dat dit niet kan. Wij werken in teams en samen weet je meer dan alleen. De andere afdelingen werken in mijn ogen wat meer individualistisch, waardoor ze waarschijnlijk weinig tijd hebben na te denken over verbeteringen en gewoon de regels en procedures opvolgen zoals ze zijn. De werkdruk ligt erg hoog en als je dan wordt afgerekend als individu, snap ik dat men geen tijd meer heeft voor het nadenken over verbeteringen.

**Interviewer**

Interessant. Kunt u vertellen door wie de normen en waarden die binnen Zorgsupport moeten worden nagestreefd, opgesteld worden?

**Respondent**

Jahoor. Door de top.

**Interviewer**

En heeft de operationele medewerker hier ook wat over te zeggen?

**Respondent**

Weinig. Wel nemen wij, dus de managers en teamleiders, de input die de werknemers aanleveren, mee in werkoverleggen met de top. Eventuele problemen et cetera komen dus wel aan bod, maar meestal heeft de top een eigen visie en strategie en moet deze worden nagestreefd door iedereen. Een enkeling die hier tegen is, moet nadenken of hij of zij hier past of zich aanpassen en veranderen.

**Interviewer**

Duidelijk. Kent jullie afdeling ook nog rituelen, zoals het organiseren van een nieuwjaarsborrel?

**Respondent**

Ja. Een belangrijk ritueel dat meerdere keren in het jaar plaatsvindt, is het werkoverleg waar iedere werknemer input mag geven. Ook plannen we twee keer in het jaar (uit eigen zak) een etentje waar iedereen welkom is. Sommige kiezen hiervoor er niet aan mee te doen, maar dat is een eigen keuze. We gaan niet dwingen. Het is graag of niet.

**Interviewer**

En als ik zou vragen aan de klant: hoe zou u Zorgsupport omschrijven? hoe zou deze omschrijving dan luiden?

**Respondent**

Als een organisatie die goed ondersteund met veel specialistische kennis, maar waarbij nog enige onduidelijkheid heerst en waar veel regels en procedures gelden.

**Interviewer**

Dat is een directe omschrijving. Denkt u dat uw medewerkers de organisatie hetzelfde zouden omschrijven?

**Respondent**

Ja, maar zij zouden wellicht nog toevoegen dat Zorgsaam een organisatie is die de ene na de andere verandering doormaakt waardoor functies en personen verdwijnen en waardoor iedereen in onzekerheid leeft. Dat is nu eenmaal de waarheid en hier moet iets aan gedaan worden.

I**nterviewer**

Dat klinkt inderdaad als een sfeer waar iets aan gedaan moet worden. Merk je deze mentaliteit ook op de werkvloer bij jullie op de afdeling?

**Respondent**

Ja, af en toe wel hoor. Maar wij proberen hier goed mee om te gaan door overleggen et cetera te voeren en ze weten dat ze met problemen ook altijd bij mij op kantoor terecht kunnen. Ze hoeven hier heus geen afspraak voor te maken. ik ben een manager en een manager moet altijd klaarstaan voor zijn medewerkers. Althans dat is mijn idee. Die regels en procedures laat ik in dit geval dan maar even achterwege.

**Interviewer**

Hoe zou u de werkomgeving omschrijven waarin mensen werken?

**Respondent**

Als gezellig en vrij. Onze mensen werken meestal in teams op verschillende locaties naar keuze. Ook kunnen ze, wanneer ze dit willen, vanuit huis werken, omdat onze systemen hiervoor ingericht zijn. Ons motto is hierbij: vrijheid, blijheid. Ik denk dat dit wel op de meeste afdelingen speelt hoor.

**Interviewer**

Horen hier ook statussymbolen bij?

**Respondent**

Jawel hoor. Voornamelijk de werknemers van de ondersteunde diensten, dus HR, ICT et cetera, hebben ieder eigen kantoren. Vroeger bij Curamus was dat niet zo, want iedereen zat samen dus iedereen was gelijk. Nu heeft iedereen die een ietwat hogere status heeft, een eigen kantoor waardoor mensen zich nogal snel belangrijk voelen. Verder kan ik niet echt statussymbolen noemen.

**Interviewer**

Worden de werknemers ook beloond wanneer zij iets goed doen of gestraft wanneer zij iets fout doen?

**Respondent**

Yes. Ik geef nogal veel complimentjes, omdat ik tevredenheid onder werknemers erg belangrijk vind. Een complimentje is een blijk van waardering en geeft de mensen het gevoel dat ze toegevoegde waarde super. Super belangrijk in mijn ogen, want de tevredenheid neemt hierdoor toe waardoor mensen ook meer voor hun werk overhebben.

**Interviewer**

Duidelijk. De laatste vraag die bij het stukje cultuur heerst is eigenlijk nu al aan bod gekomen. Ik was namelijk nog benieuwd naar of de medewerkers eigen doelstellingen kennen of dat ze afgerekend worden als team?

**Respondent**

Beide. Ze werken in teams dus is teamwork belangrijk, maar iedereen moet natuurlijk zijn deel doen. Ze kennen dus verantwoording naar henzelf, maar ook naar hun team.

**Interviewer**

Oké, dan nu een aantal vragen over de fusie en de veranderingen die deze met zich mee heeft gebracht. Hoe zijn de medewerkers binnen Zorgsupport voorbereid op de fusie?

**Respondent**

Te weinig. Ze zijn voornamelijk voorbereid middels werkoverleggen en nieuwsbrieven, maar daar bleef het ook bij.

**Interviewer**

En wat was het doel van de fusie?

**Respondent**

Het leveren van betere Zeeuws-Vlaams Zorg en kunnen blijven innoveren en het inspelen op veranderende behoeftes in de zorgbranche. De veranderingen zijn zo groot dat een fusie nodig was om te overleven.

**Interviewer**

Heb je wellicht tips over hoe Zorgsupport dit beter had kunnen doen?

**Respondent**

Jazeker. Ik heb eerder fusies meegemaakt binnen andere bedrijven en hier kregen wij een buddy toegewezen van het andere bedrijf. Zo leerden we de cultuur en werkwijzen van elkaar als het ware kennen, waardoor we meer begrip voor elkaar gingen tonen, want we zagen in dat het ook anders kon en dat dit ook een goede manier was. We konden op deze manier ook kennis en ideeën uitwisselen. Dit werkte erg stimulerend, zo kreeg je zin om te werken met elkaar. Ook moet de communicatie beter. De werknemers zijn alleen maar voorbereid middels nieuwsbrieven en werkoverleggen, maar waarom geen centraal aanspreekpunt die tevens informatie verschaft over het doel van de fusie etc. Communicatie is the key en zorgt voor begrip, waardoor medewerkers zich makkelijker en sneller zullen aanpassen. Ook zou een centraal aanspreekpunt ervoor kunnen zorgen dat medewerkers zich gehoord en begrepen voelen, omdat ze ergens terecht kunnen met hun problemen en vragen.

**Interviewer**

Heb je het idee dat door onder andere het gebrek aan communicatie weerstand voor de door te voeren veranderingen is opgeroepen?

**Respondent**

Ja dat weet ik wel zeker. Weerstand kan niet voorkomen worden, maar wellicht wel worden vermindert. Er zullen altijd groepen of personen zijn die niet willen mee willen aan de veranderingen, maar door het doel uit te leggen en door successen en resultaten te laten zien, kan wellicht wel begrip gecreëerd worden waardoor de mensen uiteindelijk beseffen dat ze wel mee moeten. Curamus was natuurlijk een kleine organisatie en de cultuur die hier gold, past gewoon niet binnen ZorgSaam. Echter denk ik, hebben de werknemers van Curamus het gevoel dat ze het maar op de ZorgSaam manier moeten doen en als ze dat niet kunnen, dat ze dan maar op zoek moeten naar een andere baan. Althans, dat gevoel geven de medewerkers van Curamus mij. En ja dat had vermindert kunnen worden door een betere communicatie en een betere voorbereiding.

**Interviewer**

Ken je nog enkele mogelijkheden om mensen beter voor te laten bereiden op een fusie?

**Respondent**

Ja, plan rondleidingen in en organiseer bijeenkomsten voor beide partijen zodat ze kunnen socialiseren.

**Interviewer**

Oké. Duidelijk. En kunt u als laatste nog een voorbeeld geven van de meest voorkomende weerstanden die veranderingen binnen Zorgsupport oproepen?

**Respondent**

Ja zoals ik net al zei, onzekerheid he. Zorgsupport verandert continu en mensen weten nooit wat de volgende dag hen brengt. Het leven in onzekerheid is niet leuk en maakt mensen angstig.

Interview 4

**Interviewer**

Hoe zou u een Shared Service Center omschrijven?

**Respondent**

Ik zou een SSC omschrijven als een bedrijf dat ondersteunde diensten levert aan haar klanten. In dit geval zijn de klanten de thuis- en ouderenzorg en het ziekenhuis. Ik zie een SSC als een apart bedrijf met haar eigen visie, missie en doelstellingen.

**Interviewer**

Wat is volgens u het doel van het invoeren van een Shared Service Center geweest?

**Respondent**

Het leveren van betere Zeeuws Vlaamse zorg door de klant optimaal te ondersteunen. Iedereen binnen de B.V. moet ook dezelfde doelen nastreven, waardoor iedereen op dezelfde manier moet worden: zo efficiënt mogelijk.

**Interviewer**

De theorie omschrijft ook dat een SSC zorgt voor het delen van kennis, heb je het idee dat dit voldoende gebeurt binnen Zorgsupport?

**Respondent**

Nee. Ik weet ook niet of het mogelijk is, aangezien Zorgsupport ook nog eens ingedeeld is in verschillende disciplines.

**Interviewer**

Duidelijk, en als ik de vraag nu toepas op jouw afdeling?

**Respondent**

Tsja. Ik vind dat het meer mag. Iedereen doet zijn ding en als dat af is, gaan ze naar huis. Ik probeer altijd zoveel mogelijk te helpen als ik het even wat minder druk heb, maar dat is nog iets van Curamus denk ik.

**Interviewer**

Merkt u veel verschil in hoe de werkzaamheden nu dienen te worden uitgevoerd in relatie tot bijvoorbeeld twee jaar geleden? Zo ja, zou u een kort voorbeeld kunnen omschrijven?

**Respondent**

Ja, maar dat ligt niet alleen aan het SSC. Ik kom namelijk van Curamus en daar ging het er heel anders aan toe dan bij ZorgSaam. ZorgSaam is namelijk een super grote organisatie in vergelijking met Curamus en wij hadden korte lijntjes en konden bepaalde zaken zelf beslissen en uitvoeren zonder dat hier toestemming van meerdere partijen voor nodig was. Nu moet je al toestemming vragen aan je leidinggevende voor het kleinste dingetje.

**Interviewer**

Kan je hier een voorbeeld van geven?

**Respondent**

Ja. Even denken. Het aanvragen van een computer of toegang tot de schijf voor een nieuwe werknemer bijvoorbeeld. Bij Curamus werd de aanvraag door de leidinggevende ingediend en een dag later kon de nieuwe werknemer aan de slag. Nu moet de aanvraag eerst door de leidinggevende worden ingediend, dan door de manager worden goedgekeurd en deze moet dan de aanvraag weer doorsturen naar de ICT, zodat zij het in orde kunnen brengen. Allemaal gedoe om eigenlijk niks. Alles duurt nu zolang en de lijnen zijn zo lang geworden, het is soms niet leuk meer.

**Interviewer**

Begrijpelijk. Hoe wordt in jouw ogen dan de kwaliteit van de dienstverlening van Zorgsupport gewaarborgd?

**Respondent**

Door regels, procedures en specialisatie. Echter weet ik niet of dit de kwaliteit waarborgt.

**Interviewer**

Hoezo?

**Respondent**

Nou, neem Curamus. Wij zaten vroeger allemaal samen in de kantoortuin in Hulst. Dus de managers en teamleiders van de verschillende afdelingen. Als we ergens tegenaan liepen, liepen we even een rondje en zochten we de persoon op die ons kon helpen of als we bijvoorbeeld goedkeuring of een handtekening nodig hebben. Nu zitten we allemaal verdeeld. De HR zit bijvoorbeeld beneden, het secretariaat boven, ICT zit ook weer beneden et cetera. Bellen is dus makkelijker dan even een rondje lopen, want vaak als je er naar toe loopt, weet diegene het toch niet en wordt je weer naar iemand anders doorgestuurd die dan weer niet aanwezig is, maar je hebt hem dringend nodig voor bijvoorbeeld die ene handtekening. Leuk die regels en procedures, maar alles duurt hierdoor wel langer. Iedereen binnen ZorgSaam heeft het ook hartstikke druk, aangezien op dit moment veel verloop is.

**Interviewer**

Duidelijk verhaal. Die regels en procedures, door wie worden die opgesteld?

**Respondent**

Door de top. De top bepaald vrijwel alles.

**Interviewer**

Worden de werknemers hier dan niet bij betrokken?

**Respondent**

Betrokken, nee. Het beleid van ZorgSaam is wel dat geregeld werkoverleggen plaatsvinden, maar of met de meningen en aangekaarte problemen iets wordt gedaan, dat durf ik niet te zeggen. Een werkoverleg is formeel een mooie tactiek om werknemers te betrekken en wij geven de input ook altijd wel door, maar ik persoonlijk heb niet het idee dat de top hier iets mee doet.

**Interviewer**

Heeft u dan wel het idee voldoende betrokken te zijn geweest bij het invoeren van een SSC?

**Respondent**

Ja, mwa. Het moest wel, omdat wij onze mensen moeten aansturen op de missies en visies die het SSC heeft opgesteld, maar in het begin was het toch even zoeken.

**Interviewer**

Hoe bent u hier dan op voorbereid?

**Respondent**

Middels bijeenkomsten en werkoverleggen. We kregen instructies over hoe we onze mensen ook het beste konden voorbereiden op de structuurverandering en waar we samen voor moesten gaan. De structuurverandering is natuurlijk een gevolg geweest van de fusie dus ook hierover kregen we instructies over hoe we het beste moesten omgaan met onze werknemers. Echter vind ik dat hier toch te weinig aandacht aan is besteedt.

**Interviewer**

Hoe zou u de fusie dan hebben vormgegeven?

**Respondent**

Ik zou ook rondleidingen et cetera laten plaatsvinden en ik zou de teams vooraf met elkaar kennis laten maken door bijvoorbeeld een borrel te organiseren per afdeling. Dan laat je als bedrijf ook zien dat je aan hun denkt. Wij, de managers, kregen namelijk de taak om de werknemers voor te bereiden op de fusie, maar wellicht was het beter geweest dat de top zich hier ook wat meer mee bemoeide.

**Interviewer**

Oké. Vind u dat u op dit moment voldoende duidelijkheid heeft over de taken die u dient uit te voeren?

**Respondent**

Ik wel, maar de werknemers: nee. Er zijn namelijk heel veel functies overtallig gekomen en sommige medewerkers weten nu echt niet wat van ze verwacht wordt. Een aantal hoofden zijn vervangen door de managers en hebben nu als rol ‘projectleider’ gekregen. Echter voeren ze nog wel dezelfde werkzaamheden uit als voor de fusie dus hierover ontstaat nog immens veel onduidelijkheid. Er zijn ook nog veel contracten van deze personen waarop de oude functie staat, terwijl ze deze dus in de theorie niet meer uitvoeren.

**Interviewer**

Apart. We gaan nu over naar het stukje bedrijfscultuur. Hoe zou je dit begrip omschrijven?

**Respondent**

Als datgene wat je als organisatie uitstraalt naar buiten toe en waar de werknemers binnen de organisaties voor staan.

**Interviewer**

Hoe denk je dat de werknemers de organisatiecultuur van ZorgSaam naar buiten omschrijven?

**Respondent**

Als een bureaucratische cultuur waarin regels en procedures een belangrijke rol spelen en waarin zijn waarschijnlijk weinig betrokken worden. De hiërarchie is duidelijk merkbaar en die is niet altijd goed. Althans ik denk dat de werknemers van Curamus zo denken, omdat zij een kleine organisatie gewend zijn waarin alles snel geregeld was. De medewerkers van ZorgSaam zijn de bureaucratie al gewend.

**Interviewer**

Welke factoren beïnvloeden de bedrijfscultuur volgens jou?

**Respondent**

Goh. Ik denk dat voornamelijk de top binnen ZorgSaam voornamelijk de bedrijfscultuur bepaald, omdat zij alles beslissen. Het gedrag van leidinggevende en managers vind ik ook een belangrijke factor, omdat zij als het ware een voorbeeld moeten zijn. Ik denk ook dat gewoontes een rol spelen. Kijk naar Curamus: zij zijn gewend aan een platte en snelle organisatie en zijn gewend zelf dingen te regelen zonder dat hier toestemming voor nodig was. De medewerkers van ZorgSaam daarentegen kennen ZorgSaam zoals het nu is en zijn gewend om lang te wachten op een antwoord. Ik denk ook dat heel veel mensen ZorgSaam zien als een organisatie die continu verandert. Binnenkort komt er weer een fusie aan, terwijl de fusie van januari 2017 nog niet eens verwerkt is.

**Interviewer**

Gelden binnen uw afdeling ook bepaalde rituelen? Bijvoorbeeld op taart trakteren wanneer iemand jarig is geweest?

**Respondent**

Wij vinden het belangrijk dat op de werkvloer sociale contacten plaatsvinden, waardoor een van de rituelen per dag de koffiepauze is. De koffiepauze duurt ongeveer 10 minuten en hier kunnen de werknemers een praatje maken. Verder wordt er inderdaad op taart of gebak getrakteerd en vind er jaarlijks (althans dat proberen we altijd) een nieuwjaarsborrel georganiseerd. Echter moet deze nog plaatsvinden van afgelopen jaar en we zitten al in maart.

**Interviewer**

Als u de cultuur van uw afdeling zou moeten omschrijven in termen van waarden, gedrag en opvattingen, hoe zou deze dan omschreven worden?

**Respondent**

Individualistisch. Iedereen heeft namelijk een eigen kantoor en eigen plek, waardoor sociale contacten onder werktijd weinig voorkomen. Een enkeling zit samen op kantoor, maar sommige mensen willen dit gewoonweg niet. Jammer, want bij Curamus was het een grote familie waar je bij iedereen terecht kon met vragen.

**Interviewer**

Denkt u dat deze individualistische cultuur binnen heel Zorgsupport gedeeld wordt?

**Respondent**

Ja. De managers, teamleiders en leidinggevenden hebben vaak ook een eigen kantoor waardoor ze weinig op de werkvloer te vinden zijn. Ik loop wel dagelijks op de werkvloer, omdat ik toegankelijkheid wil uitstralen maar een merendeel doet dat niet.

**Interviewer**

Bent u van mening dat binnen uw afdeling verschillende subculturen zijn ontstaan vanwege de fusie? Zo ja, kunt u hier een voorbeeld van geven?

**Respondent**

Ja zeker. Je merkt dat zowel ZorgSaam en Curamus een eigen werkwijze kennen. ZorgSaam was de grootste organisatie dus is door de top beslist dat de werkwijzen van ZorgSaam werden overgenomen. Hier en daar is wel iets van Curamus overgenomen, maar weinig. De fusie heeft voornamelijk frustraties bij de werknemers van Curamus opgelerd, omdat zij de grootste verandering hebben doorgemaakt: nieuwe locaties, grote organisatie met lange lijnen et cetera. Ik merk dat dit nog steeds frictie oplevert en dat Curamus in de pauzes voornamelijk Curamus opzoeken. De tegenstrijd wordt hierdoor alleen maar erger.

**Interviewer**

Hoe zou je de werksfeer op de werkvloer dan omschrijven?

**Respondent**

Eerst: slecht. De beide culturen werden als het ware bij elkaar gezet en gedwongen om samen te werken. Zo werkt het natuurlijk niet, aangezien iedere groep eigen werkwijzen en denkwijzen kent. Nu gaat het al iets beter. De medewerkers snappen dat ze het uiteindelijk samen met elkaar moeten doen, waardoor ze er maar beter het beste van kunnen maken.

**Interviewer**

Zijn er bepaalde personen waar de medewerkers naar opkijken?

**Respondent**

Ja. Stephan Buijsse was tot en met februari de directeur van Zorgsupport en de medewerkers merkten echt wel dat hij voor de mensen stond en iedereen tevreden wilde houden door naar ze te luisteren. De nieuwe directeur daarentegen is een wat oudere man die enige starheid en tunnelvisie kent.

**Interviewer**

Je gaf al aan dat leidinggevenden et cetera de cultuur bepalen, denk je dat door de nieuwe directeur de gewenste cultuur weer anders wordt?  
**Respondent**

Ja. Stephan was wat vrijer en losser en zag nog wel eens wat door vingers. De nieuwe directeur daarentegen versterkt alleen maar de cultuur die er nu heerst, dus formaliteit, zakelijkheid en regels en procedures.

**Interviewer**

Kent ZorgSupport ook enige statussymbolen?

**Respondent**

Ja, bijna iedereen heeft (zoals eerder gezegd) een eigen kantoor waardoor de formaliteit en zakelijkheid nog meer versterkt wordt. Sommige mensen doen de deur van hun kantoor ook dicht, waardoor ze minder toegankelijk worden. Ik vind het jammer, want ik vind sociale contacten erg belangrijk en probeer deze binnen de afdeling te stimuleren door bijvoorbeeld een koffierondje te doen.

**Interviewer**

Hebben de werknemers vrijheid in de uitvoering van hun werkzaamheden of kennen zij sterke controle?

**Respondent**

Het enige voordeel aan ZorgSaam is het gebrek aan controle. Kom je om 08.00 en werk je tot 16.00, prima. Kom je om 09.00 en werk je tot 17.00, ook prima. Het wordt echter wel een probleem wanneer gemerkt wordt dat de werkzaamheden niet naar behoren worden uitgevoerd, maar grotendeels is het uitvoeren van de werkzaamheden dus de verantwoordelijkheid van de werknemers.

**Interviewer**

Apart, aangezien alles verder in strakke regels en procedures vastgelegd is.

**Respondent**

Ja, maar ik denk dat dit het enige stukje cultuur is wat vanuit Curamus is meegenomen en waarin ZorgSaam toegevoegde waarde zag, vrijheid blijheid.

**Interviewer**

Duidelijk, dan gaan we nu over op de laatste vragen en ik ben als eerste benieuwd naar hoe jullie zijn voorbereid op de fusie.

**Respondent**

Wij, managers en teamleiders, zijn naar bijeenkomsten gemoeten waarin we instructies kregen over hoe we onze werknemers het beste konden voorbereiden. Ik heb de instructies uitgevoerd en heb mezelf ook aangeleerd om in gesprek te gaan met personen wanneer ik merk dat iets ze niet lekker zit. Ik ben nogal een gespreksman en alles kan bij mij uitgepraat worden, ook al is dat tegen de regels in. De medewerkers kregen volgens mij verder nieuwsbrieven via de e-mail en via de post toegestuurd waarin bijvoorbeeld het doel van de fusie werd genoemd maar daarin de belangrijkste veranderingen.

**Interviewer**

Heeft u ook het idee van het doel van de fusie?

**Respondent**

Jawel. Het leveren van betere, Zeeuws Vlaamse Zorg.

**Interviewer**

Heeft u gemerkt dat het doorvoeren van deze veranderingen weerstand hebben opgeroepen?

**Respondent**

Ja zeker. Ik heb hierboven al een aantal voorbeelden genoemd. Ik zou hier graag nog aan willen toevoegen dat veranderingen ook onzekerheid met zich meebrengt. De werknemers weten namelijk niet wat gaat komen en wat dit betekent voor hun huidige functie. Ik kan me daarom wel voorstellen dat mensen zich individualistisch gaan gedragen, want als hij of zij haar werk goed uitvoert zal hij of zij minder kans hebben om ontslagen te worden. ZorgSaam voert ook teveel veranderingen door.

**Interviewer**

Op welke manieren worden medewerkers geleerd om met veranderingen om te gaan?

**Respondent**

Niet. Alleen de doelen van de veranderingen worden middels de mail en post gecommuniceerd, maar verder worden de medewerkers niet echt voorbereid. Ja via werkoverleggen waarin wij de opgelegde instructies moeten uitvoeren, maar dit is niet echt effectief. Een voorbeeld van een instructie is bijvoorbeeld gesprekken inplannen met medewerkers die moeite hebben met veranderingen.

**Interviewer**

Heb je nog tips over hoe medewerkers beter geleerd kunnen worden met veranderingen om te gaan?

**Respondent**

Hmm, lastig. Het zou bijvoorbeeld goed zijn een centraal aanspreekpunt in te stellen waar medewerkers met vragen terecht kunnen en waar ze dan ook echt geholpen worden en niet van het kastje naar de muur worden gestuurd. Echter weten onze medewerkers dat ze ook altijd bij de OR terecht kunnen wanneer ze vragen hebben.

##### Interview 5

**Interviewer**

Hoe zou u een Shared Service Center omschrijven?

**Respondent**

Als een bedrijf dat bestaat uit een samenvoeging van diensten die veel overeenkomende kenmerken kennen en dat gezamenlijke diensten levert aan een ander bedrijf.

**Interviewer**

Wat is volgens u het doel van het invoeren van een Shared Service Center geweest?

**Respondent**

Het realiseren van een efficiënte bedrijfsvoering.

**Interviewer**

De theorie omschrijft ook dat een SSC zorgt voor het delen van kennis, heb je het idee dat dit voldoende gebeurt binnen Zorgsupport?

**Respondent**

Nee. Ik vind dat de werknemers binnen Zorgsupport teveel in hokjes denken en ze zich alleen richten op de werkzaamheden die horen bij hun functie. Ik heb ook het idee dat hierdoor mensen elkaar niet proberen te helpen.

**Interviewer**

Kan je hier een voorbeeld van noemen?

**Respondent**

Ja. Stel: iemand heeft een probleem of vraag dat een andere afdeling betreft en gaat hiervoor naar een collega of leidinggevende. Ik noem maar iets. Vaak is het zo dat deze mensen zeggen van: goh, ik heb geen idee, je moet hiervoor naar die en die, die weet het wel. Oké, dus de werknemer gaat naar desbetreffende persoon en eenmaal daar aangekomen, verwijst hij of zij weer door naar iemand anders, omdat we teveel in hokjes denken we teveel denken aan onszelf. Het kan zijn dat iemand het echt niet weet, maar het komt ook heel vaak voor dat iemand niet wil helpen. Daar zit natuurlijk een groot verschil. Ik zit even te denken, ik hoorde pas ook het verhaal dat binnen de afdeling logistiek twee vacatures openstonden voor twee magazijnmedewerkers. Echter moest een andere afdeling bezuinigen op personeel. Je zou denken dat dit elkaar op zou vullen, maar hier is niet eens over nagedacht. En dat in de tijden van krapte op de arbeidsmarkt.

**Interviewer**

Duidelijk, en als ik de vraag nu toepas op jouw afdeling?

**Respondent**

Tsja. Binnen mijn afdeling denk ik dat het delen van kennis amper gebeurt. Ik probeer het wel te stimuleren door werkoverleggen et cetera te organiseren, maar mensen zijn bang om hun mening te zeggen. De mensen die op kantoor zitten, delen denk ik wel kennis. Je kan meeluisteren met elkaar dus als de een ergens tegenaan loopt, is het makkelijker om hem of haar te helpen.

**Interviewer**

Is dit altijd al het geval geweest of is dit pas sinds een aantal jaren zo?

**Respondent**

Om heel eerlijk te zijn is dat pas sinds een aantal jaren zo. Ik denk dat dit komt, doordat ZorgSaam natuurlijk een grote reorganisatie hebben meegemaakt en mensen nog in angst leven. Ze proberen hun eigen haagje te redden door gewoon te doen wat van ze gevraagd wordt. Echter innoveert de organisatie hierdoor minder. Ik zit even te denken.

**Interviewer**

Op zich een logisch verhaal. Merkt u veel verschil in hoe de werkzaamheden nu dienen te worden uitgevoerd in relatie tot bijvoorbeeld twee jaar geleden? Zo ja, zou u een kort voorbeeld kunnen omschrijven?

**Respondent**

Ja. Het Shared Service Center heeft ervoor gezorgd dat we moeten rondkomen met één budget en resources moeten delen. Dit levert voor sommige partijen echter frustraties op: denk maar aan een schilder die een ladder moet delen met een andere schilder. Wanneer de ene schilder de ladder heeft, kan de andere schilder zijn werkzaamheden niet naar behoren uitvoeren. Echter is er maar één ladder waarmee we het moeten doen. Dat is eigenlijk de achterliggende gedachte achter een shared service center: we delen om kosten te besparen, maar de voor- en nadelen moeten hier goed tegen elkaar afgewogen worden. Als we horen dat de ene afdeling een hoger budget heeft gekregen, weten we dat dat voor de andere afdeling weer negatieve gevolgen heeft. Dit is niet bevorderlijk voor de sfeer en schept onzekerheid.

**Interviewer**

Begrijpelijk. Hoe wordt in jouw ogen dan de kwaliteit van de dienstverlening van Zorgsupport gewaarborgd?

**Respondent**

Ja, tsja. Wellicht door het maken van afspraken van: hee dit zijn wij, dit is onze dienstverlening en dit kunnen wij leveren tegen dit budget. Wordt het budget overschreden door bijvoorbeeld incidentiele activiteiten, dan zullen de kosten verrekend moeten worden, want dat was niet de afspraak. Ik denk echter dat we nog niet het niveau bereikt hebben waarop we horen te zijn.

**Interviewer**

Hoezo?

**Respondent**

Nou, ik merk gewoon dat veel klanten nog onduidelijkheid kennen. Niet eens over de dienstverlening, maar ook over bij wie ze een aanvraag kunnen uitzetten of bij wie ze terecht kunnen wanneer ze een klacht of een vraag hebben. De afspraken moeten duidelijker, maar hiervoor moet Zorgsupport zichzelf ook recht in de ogen kijken en herkennen wat ze nu precies kunnen bieden met zen allen. Ze moeten geen dingen beloven die ze niet kunnen waarmaken en in het verleden is dat wel gebeurt.

**Interviewer**

Duidelijk. Heb je het idee voldoende betrokken te zijn geweest bij de implementatie van het SSC?

**Respondent**

Nee hoor. De structuur van een SSC was er opeens. Hoe of wanneer dit is beslist geen idee, wij krijgen voornamelijk informatie via bijeenkomsten. Ook is er wel eens een professor langsgekomen om de toegevoegde waarde te bespreken, maar eerlijk is eerlijk: Rome is ook niet in één dag gebouwd.

**Interviewer**

Oké. Als ik het begrip bedrijfscultuur noem, wat komt er dan als eerste bij u naar boven?

**Respondent**

Heel simpel: de normen en waarden die als normaal worden beschouwd binnen een bedrijf.

**Interviewer**

En hoe luiden deze normen en waarden binnen ZorgSupport?

**Respondent**

Als werken volgens de regels en procedures en doen wat je opgelegd wordt.

**Interviewer**

En door wie worden deze normen en waarden dan bepaald?

**Respondent**

Naar mijn mening zijn de normen en waarden een afgeleide van de strategie, missie en visie van een bedrijf. Deze dingen worden meestal bepaald door de top dus ik denk dat de top de waarden bepaald. Ik ben ook wel van mening dat de werknemers hierin een grote uitvloed uitoefenen. Zij zijn eigenlijk diegene die bepalen hoe een organisatie werkt: de top kan nog zo’n mooie strategie hebben, maar als de werknemers hier niet achter staan en hier niet naar werken, zullen de heersende normen en waarden anders luiden dan de gewenste.

**Interviewer**

Duidelijk. Ben je van mening dat de medewerkers voldoende betrokken worden bij belangrijke beslissingen?

**Respondent**

Neejoh. De organisatie is te groot dus je kan niet iedereen betrekken. Ik vind dat de managers verantwoordelijk zijn voor het door communiceren van de top beslissingen naar beneden. Wij zijn de schakel tussen de top en de mens. Als er dus belangrijke beslissingen worden gemaakt, worden wij(managers) daar meestal wel bij betrokken. Ik probeer mijn werknemers in te lichten door werkoverleggen te organiseren en natuurlijk mogen ze bij problemen ook altijd even binnenstappen. Een afspraak maken is niet nodig.

**Interviewer**

Welke factoren beïnvloeden volgens u de cultuur?

**Respondent**

Zoals net gezegd de normen en waarden en werkwijzen die het overgrote deel van de werknemers delen. Zij bepalen hoe het er binnen een organisatie aan toe gaat. De top heeft hier ook wat in te zeggen, maar dat is meer theoretisch. Verder denk ik dat wij als managers een voorbeeldgedrag moeten aannemen van hoe wij willen dat onze medewerkers zich gedragen.

**Interviewer**

Oké. Duidelijk. Kent jouw afdeling ook rituelen?

**Respondent**

Ja, het laatste halfuurtje op vrijdagmiddag wordt er meestal niet meer gewerkt, maar wordt er met elkaar gepraat. Tenzij er natuurlijk nog veel werk ligt. Ook organiseren wij om de drie maanden een teamuitje.

**Interviewer**

Leuk. En hoe zou je de werkomgeving van de meeste werknemers omschrijven?

**Respondent**

Als vrij. Bij ons mogen ze zelf bepalen of ze om 08.00, 08.30 of 09.00 komen. Als ze maar hun 8 uur werken. Je kan er ook voor kiezen om geen pauze te nemen en dan een half uur eerder naar huis te gaan. Verder denk ik dat wij, desondanks het individualistisch werken, toch een gezellige sfeer hebben. De meeste zoeken elkaar toch op in de pauze, waardoor je elkaar kan leren kennen.

**Interviewer**

Hoe denk je dat de werknemers de cultuur van ZorgSaam naar buiten omschrijven?

**Respondent**

Als een grote, hiërarchische organisatie waarin regels en afspraken voorop staan.

**Interviewer**

En als ik nu zou vragen aan een werknemers waarom ze werken op deze afdeling?

**Respondent**

Ik denk dat ze zouden zeggen dat ze hier werken, omdat hier een open en vriendelijke sfeer heerst. Oké er moet gewerkt worden en oké dit gebeurt best wel individualistisch, maar ze weten dat ze bij problemen en vragen altijd bij mij of bij een ander leidinggevende terecht kunnen. Wij doen dingen ook wel eens via de informele manier en knijpen dan een oogje dicht.

**Interviewer**

Denk je dat deze mentaliteit ook gedeeld wordt op de andere afdelingen?

**Respondent**

Jazeker. Er moet gewoon gewerkt worden, maar sociale contacten zijn ook erg belangrijk voor de werknemerstevredenheid.

**Interviewer**

Als u de cultuur van uw afdeling zou moeten omschrijven in termen van waarden, gedrag en opvattingen, hoe zou deze dan omschreven worden?

**Respondent**

Ja, zoals ik net al omschreef. Ik zou het omschrijven als een open en vriendelijke werkomgeving waarin gewoon gewerkt moet worden volgens regels en procedures. Veel mensen hebben hun eigen specialisatie. Ook zijn sociale contacten belangrijk en eten de meeste in de pauze met elkaar of zoeken elkaar op als ze koffiepauze hebben.

**Interviewer**

Bent u van mening dat binnen uw afdeling verschillende groepen zijn ontstaan vanwege de fusie?

**Respondent**

Absoluut. Ik heb zowel werknemers van Curamus onder mij als van ZorgSaam en je merkt gewoon dat Curamus personeel moeite heeft zich aan te passen aan de ZorgSaam mentaliteit. Het Curamus personeel probeert nogal eens zelf dingen te regelen, maar merken dan al snel dat ze ergens toestemming voor nodig hebben, waardoor het uiteindelijk toch wel weer bij mij of bij de leidinggevende beland. Ex-Curamus medewerkers zijn ook gewend bij meerdere personen terecht te kunnen wanneer ze vragen of problemen hebben. Echter kan dat nu niet meer. Iedereen heeft namelijk zijn eigen specialisatie en kennis.

**Interviewer**

Zijn er bepaalde personen waar de medewerkers naar opkijken?

**Respondent**

Ik denk dat Curamus het jammer vind dat Stephan vanaf 1 juni weggaat. Hij wordt erkend als een familieman en als iemand waar je altijd terecht kan. Nu valt dat gevoel weg bij Curamus, omdat ze het idee hebben in de steek gelaten te worden en nog meer door ZorgSaam worden opgegeten.

**Interviewer**

Kent ZorgSupport ook enige statussymbolen?

**Respondent**

Mwa. Dat denk ik niet. Velen hebben een eigen kantoor, wellicht dat dit gezien kan worden als een statussymbool. Ik merk wel dat de top wat hoger in het gebouw zit dus wat minder toegankelijk is. Wij (managers) zitten wat meer in het midden, waardoor wij toch als wat toegankelijker worden ervaren.

**Interviewer**

Hebben de werknemers vrijheid in de uitvoering van hun werkzaamheden of kennen zij sterke controle?

**Respondent**

Vrijheid. De wat hogere functies hebben een eigen werkrooster en mogen ook thuis werken. We kunnen het aantal uren namelijk controleren middels de moderne technologie. Echter doen wij dit bijna nooit, omdat wij onze medewerkers vertrouwen. Het werk moet af zijn en er moeten geen klachten komen, dan is alles mogelijk. Verder moeten onze werknemers zich wel houden aan procedures en regels, maar goed ze lopen snel vast wanneer ze dit niet doen dus dat komt vanzelf.

**Interviewer**

Oké. Dat waren de cultuurvragen. We gaan nu over de vragen die te maken hebben met de fusie. Hoe zijn jullie voorbereid op de fusie?

**Respondent**

Goh. De fusie was al lang gaande dus voorbereiding genoeg zou je denken. Echter is er weinig gecommuniceerd over hoe het nu precies zat in de tussentijd. Er gingen wel verhalen rond over dat de fusie vanaf 1 januari 2017 echt doorgevoerd zou worden, maar veel medewerkers kenden nog veel wrok t.a.v. de reorganisatie van 2014. Eerst kon niks en nu kon opeens alles. Er heerste dus veel onbegrip, maar doordat de fusie zo lang duurde, werd dit onbegrip alleen maar meer.

**Interviewer**

En wat was het doel dan van de fusie?

**Interviewer**

Innovatieve zorg blijven leveren.

**Interviewer**

Heeft u een idee over hoe de voorbereiding op de fusie beter kon verlopen?

**Respondent**

Jazeker. Communicatie is alles. Beschrijf waarom je iets doet en mensen gaan begrip tonen. Ze zijn het er misschien niet mee eens, maar ze gaan het uiteindelijk wel begrijpen. ZorgSaam heeft alleen maar gecommuniceerd via nieuwsbrieven en een aantal bijeenkomsten. Ook werden dingen gezegd die na een tijdje niet meer klopten en deze uitspraken werden nooit rechtgezet. Echter werd er dan na X maanden weer iets anders gezegd, dus hoe zat het nu eigenlijk? Heel verwarrend. Ik denk dat wanneer hierover beter gecommuniceerd werd, de fusie al heel anders had verlopen. Verder ben ik van mening dat er speeddates georganiseerd moesten worden voor de medewerkers van Curamus en ZorgSaam zodat ze elkaar beter konden leren kennen en alvast ideeën konden uitwisselen.

**Interviewer**

Interessant. De fusie heeft natuurlijk veel veranderingen teweeg gebracht. Heb je het idee dat deze veranderingen weerstand hebben opgeroepen?

**Respondent**

Ik denk niet dat de fusie weerstand heeft opgeroepen, maar wel de manier waarop de beide organisaties de fusies hebben ondergaan. De medewerkers bleven maar onduidelijkheid kennen en zo komen ze ook in een vicieuze cirkel van onzekerheid en angst. Als hier op een andere manier mee was omgegaan, kende de fusie al veel minder weerstand. Hier durf ik mijn hand voor in het vuur te steken.

**Interviewer**

En op welke manier moet hier dan mee worden omgegaan?

**Respondent**

Communiceer, leg het doel uit. Wanneer je eenmaal begrip hebt gecreëerd voor de fusie, zal je zien dat mensen de toegevoegde waarde gaan inzien en ook meer duidelijkheid krijgen over het waarom. Ze kunnen zich dan beter voorbereiden en zullen sneller meegaan dan wanneer nooit is gecommuniceerd.

#### Interview 6

**Interviewer**

Hoe zou u een shared service center omschrijven?

**Respondent**

Ik zou een Shared Service Center omschrijven als een centrale plek waar zaken naartoe worden gestuurd, dus als een centraal aanspreekpunt, en waarbinnen de zaken naar de goede afdeling gestuurd worden.

**Interviewer**

Duidelijk. Wat is volgens u het doel van een SSC?

**Respondent**

Een efficiënter bedrijfsproces, omdat je zaken naar een centraal aanspreekpunt stuurt die de zaken dan gewoon voor jou doorsturen naar de juiste afdeling. Zo ontstaat er duidelijkheid voor de medewerkers.

**Interviewer**

Merkt u veel verschil in hoe de werkzaamheden nu worden uitgevoerd in vergelijking met een paar jaar geleden?

**Respondent**

Ja toch wel. Vroeger konden we nogal eens dingen zelf regelen. Nu moeten zaken naar afdelingen worden gestuurd die het dan regelen voor jou. Op zich handig, want zo ontstaat er duidelijk. Maar het is niet altijd positief, want het zorgt ook voor vertraging.

**Interviewer**

Interessant. De theorie omschrijft dat een Shared Service Center er ook voor moet zorgen dat kennis meer gedeeld wordt. Denk je dat dit het geval is binnen jouw afdeling?

**Respondent**

Ja. Tussen de leidinggevenden in ieder geval wel, want wij zitten samen op kantoor. Als we wat horen van elkaar en het klopt niet, dan helpen we elkaar en geven we elkaar tips et cetera of als iemand het druk heeft, nemen we taken van elkaar over. Eigenlijk is dat niet de bedoeling binnen een Shared Service Center, omdat iedereen zijn eigen taken en verantwoordelijkheden heeft.

**Interviewer**

Duidelijk. Hoe wordt de kwaliteit van de dienstverlening binnen Zorgsupport gewaarborgd?

**Respondent**

Door regels en procedures te volgen waarvan de effectiviteit en efficiency getest is. Ik ben het echter niet eens met alle opgestelde regels en procedures.

**Interviewer**

Kan ik me voorstellen. Kan je hiervan een voorbeeld geven?

**Respondent**

Jahoor. Vroeger heb ik op de inkoop gewerkt waar ik zelf leveranciers mocht kiezen en waar ik ook mocht bepalen of zij op locatie leverde of op een centrale plek. Het leveren op locatie kostte evenveel geld als het leveren op een centrale plek, als je maar boven de 200 euro aan spullen bestelde. Wat is nu 200 euro aan materiaal? Nu hebben ze gekozen voor het leveren van de spullen op een centrale locatie en deze spullen moeten dan weer via intern transport worden overgebracht naar de externe locatie. Langzamer en het kost meer, dus dat is een mooi voorbeeld.

**Interviewer**

Zeker. Vind je dat je op dit moment voldoende duidelijkheid hebt over de taken die je moet uitvoeren?

**Respondent**

Ja. Teveel duidelijkheid. Echter hoor ik weleens van een collega dat hij of zij het te druk heeft en aangezien ik vroeger een andere functie had waarin ik vrijwel kennis over alles moest hebben, probeer ik hem te helpen. Echter past dat dus niet binnen het plaatje. Maar duidelijkheid is er zeker over de werkzaamheden en functies. Misschien wel teveel. De mensen onder mij werken ook volgens regels en instructies en richtlijnen dus ik kan me niet voorstellen dat ze niet weten wat ze aan het doen zijn en waarom.

**Interviewer**

Heeft u het idee voldoende betrokken te zijn geweest bij de implementatie van een SSC?

**Respondent**

Nee. De structuur was er opeens en wij moesten maar meegaan. Opeens had ik ook een eigen, specialistische functie en namen andere mensen mijn taken over. Raar, maar waar. Echter zijn wij hier niet op voorbereid. Wel hebben wij bijeenkomsten et cetera mogen bijwonen, maar is dit voorbereiding? In mijn ogen niet.

**Interviewer**

Duidelijk. Kon u wel bij iemand terecht wanneer u vragen had over de invoering van het SSC?

**Respondent**

Niet echt. Omdat eigenlijk niemand wist wat het nu precies inhield. De informatie die we kregen over de nieuwe structuur werd middels nieuwsbrieven per mail gecommuniceerd, maar je zal zelf ook wel weten dat nieuwsbrieven per mail snel weggegooid worden.

**Interviewer**

Waren de bijeenkomsten ook toegankelijk medewerkers?

**Respondent**

Nee. Alleen voor de wat hogere personen in de organisatie dus managers, leidinggevenden en managers. Zij moesten het namelijk door vertalen naar de medewerkers en vragen beantwoorden.

**Interviewer**

Oké. Dan zijn we nu beland bij de vragen die horen bij bedrijfscultuur. Hoe zou u het begrip omschrijven?

**Respondent**

Als datgene wat eigen is aan een bedrijf en iets wat niet tastbaar is.

**Interviewer**

En kun je wellicht factoren noemen die volgens jou de bedrijfscultuur beïnvloeden?

**Respondent**

De regio. Je merkt al heel wat verschil tussen de medewerkers van Vremdieke en de Blaauwe Hoeve. In de Blaauwe Hoeve vieren ze bijvoorbeeld carnaval en in Vremdieke absoluut niet. Ik denk dus ook dat de klanten de bedrijfscultuur beïnvloeden.

**Interviewer**

Duidelijk. En merk je nu veel verschil in hoe de medewerkers van Curamus werken en vergelijking met de werkwijze die de werknemers van ZorgSaam hanteren?

**Respondent**

Ja. De medewerkers van Curamus zijn trots. Ze wisten dat ze het goed deden en willen hun eigen straatje houden. Ze willen niet meegaan met de werkwijzen en processen die binnen ZorgSaam gelden, ook al zijn deze effectiever. Logisch, want mensen houden zich vast aan gewoontes. En Curamus deed het inderdaad goed, maar de fusie is natuurlijk niet voor niks doorgevoerd.

**Interviewer**

En waarom denk je dat Curamus zich zo vastklampt aan hun eigen gewoontes?

**Respondent**

Door communicatie en samenwerking. Ik zie het zo: de care, dus de thuis- en ouderenzorg, bestaat merendeels uit medewerkers van Curamus. Deze werknemers kunnen zich dus verenigen in groepen die hun eigen cultuur alleen maar kunnen versterken. Zij communiceren dus heel veel met elkaar en zijn heel trots. Echter zou een leidinggevende hier in moeten grijpen en moeten uitleggen dat ZorgSaam het ook goed deed. Wellicht is het tonen van resultaten ook wel een manier om de beide culturen te laten samensmelten, want dan zien de medewerkers van Curamus ook dat het ook kan op een andere en wellicht betere manier.

**Interviewer**

Als u de sfeer van uw afdeling zou mogen omschrijven in belangrijkste kenmerken, waarden en normen, hoe zou deze dan luiden?

**Respondent**

Respect, sociaal contact en samenwerking. Bij ons is het tonen van respect aan elkaar heel erg belangrijk en ook helpen we elkaar wanneer iemand vastloopt. Niet alleen de leidinggevenden, maar ook de operationele medewerkers. Wij stralen dit namelijk uit en belonen dit ook door complimentjes te geven.

**Interviewer**

Denkt u dat deze cultuur binnen heel Zorgsupport gedeeld wordt?

**Respondent**

Nee. Ik denk dat andere afdelingen teveel in hokjes denken en hun eigen territorium beschermen.

**Interviewer**

En waarom denk je dat dit gebeurd?

**Respondent**

Simpel. Door de onzekerheid die binnen ZorgSaam heerst. Het is een dynamische organisatie die veel veranderingen ondergaat, dus elke dag is anders. Maar als je je werk goed doet, is de kans kleiner dat je zomaar je baan verliest. Dus het is best logisch en ik snap ze ook.

**Respondent**

Wie bepaald binnen Zorgsupport welke normen en waarden nagestreefd dienen te worden?

**Interviewer**

Ik denk toch wel de top. Natuurlijk bepalen de werknemers de werksfeer et cetera, maar dit is maar een klein deel van de cultuur. De top bepaald eigenlijk welke waarden en normen nagestreefd dienen te worden en welk gedrag hier bij hoort. De top straalt ook formaliteit uit en bovendien ontoegankelijkheid en dat is eigenlijk wat binnen Zorgsupport nu ook gaande is: alles moet via de regels en heb je problemen et cetera, kan je niet zomaar meer bij je leidinggevende binnenstappen (bij de meeste dan toch).

**Interviewer**

Als werknemers deze afdeling zouden mogen omschrijven, hoe zouden zij deze dan omschrijven?

**Respondent**

Als een afdeling waarin respect van groot belang is en waarom samen gewerkt kan worden.

**Interviewer**

En als je voor één dag door de ogen van de werknemer zou kunnen kijken, waarom werken ze dan op deze afdeling? Met andere woorden: wat maakt het werken op deze afdeling leuk?

**Respondent**

Goh. Dat is eigenlijk een herhaling van mijn vorige antwoord, dus door wederzijds respect en doordat samenwerken mogelijk is.

**Interviewer**

En gelden er ook bepaalde rituelen binnen uw afdeling?

**Respondent**

Ja. Het organiseren van werkoverleggen bijvoorbeeld, maar dat is meer een ritueel dat binnen heel Zorgsupport gedaan moet worden. Verder eten we een taartje als iemand jarig.

**Interviewer**

En hoe zit de werkomgeving van de meeste werknemers binnen de afdeling eruit?

**Respondent**

Tsja. De medewerkers mogen zelf bepalen waar ze werken: in Oostburg, in de Honte, in Hulst of thuis dus dat is een lastige. Je kan het dus wel omschrijven als een vrije omgeving, maar het werk moet wel gedaan worden.

**Interviewer**

Dat was eigenlijk mijn volgende vraag ook al. En worden de medewerkers individueel beoordeeld of als team?

**Respondent**

Beide eigenlijk. Je hebt je verplichtingen als groep, maar ook als individu tegenover de organisatie.

**Interviewer**

En zou je de organisatie omschrijven als hiërarchisch of plat?

**Respondent**

Zorgsupport zou ik omschrijven als hiërarchisch, omdat overal toestemming voor moet worden gevraagd en alles nogal eens lang wil duren, maar mijn afdeling zou ik omschrijven als plat. De medewerkers kunnen namelijk altijd bij mij terecht.

**Interviewer**

Welke statussymbolen kent Zorgsupport?

**Respondent**

Hm. Ik denk geen. De leidinggevenden et cetera zitten wel in een kantoor, maar ik denk dat dit logisch is, aangezien zij veel computerwerk et cetera te doen hebben. ik zie dit niet als een statussymbool, omdat dit vaak geld binnen iedere organisatie.

**Interviewer**

Oke. Dat waren de vragen over de bedrijfscultuur. Dan gaan we nu over op de vragen over de fusie. Hoe zijn jullie hierop voorbereid?

**Respondent**

Door nieuwsbrieven et cetera. De fusie heeft erg lang geduurd dus we geloofden er eigenlijk ook niet meer in. Het was ook heel tegenstrijdig, aangezien ZorgSaam net een reorganisatie had onder gaan en nu was alles opeens wel mogelijk. Het was dus ongeloofwaardig en onduidelijk.

I**nterviewer**

En zou je een betere voorbereiding gehad willen hebben?

**Respondent**

Ja natuurlijk. We hoorden na een tijdje ook niks meer over het hoe of wat van de fusie en hupsakee, opeens was de nieuwe structuur er en was de fusie doorgevoerd. Opeens liepen er mensen van Curamus binnen ZorgSaam. Niet leuk, want je krijgt zo het gevoel alsof je nooit kan weten wat er gaat komen. De onduidelijkheid en angst voor het onbekende nemen toe.

**Interviewer**

En hoe zou dit beter kunnen?

**Respondent**

Dat durf ik niet te zeggen. Wellicht door een betere communicatie en door ons meer op de hoogte te houden, zodat we weten wat er gaande is. Wellicht had dit voor meer begrip gezorgd en voor minder onduidelijkheid.

**Interviewer**

Heb je het idee dat de veranderingen die bij de fusie hoorden, weerstand onder de medewerkers hebben opgeroepen?

**Respondent**

Ja. Zeker. Echter denk ik dat veranderingen altijd weerstand oproepen hoor, maar deze fusie was wel heel erg onduidelijk. Mensen belanden hierdoor nu eenmaal in onzekerheid en als die onzekerheid eenmaal uitmaakt van de cultuur van de organisatie, is deze moeilijk weg te krijgen. Echter weet ik verder niet hoe je een fusie goed moet laten verlopen, ik heb die kennis hier niet over.

**Interview**

Werden de medewerkers wel voorbereid op de veranderingen?

**Respondent**

Nee. De organisatie heeft echt onderschat wat voor impact de veranderingen te weeg zouden brengen en ze hebben volgens mij ook niet gedacht aan het leren omgaan met veranderingen. Ja door nieuwsbrieven op te stellen met informatie over wat er gaat veranderingen, maar verder. Nopes nada.

#### Interview 7

**Interviewer**

Hoe zou u een Shared Service Center omschrijven?

**Respondent**

Als een dienstverlenend bedrijf dat ondersteunde diensten levert aan andere bedrijven, dit kunnen zowel interne- als externe klanten zijn.

**Interviewer**

Wat is volgens u het doel van het invoeren van een Shared Service Center geweest?

**Respondent**

Kostenbesparingen en een efficiënte dienstverlening.

**Interviewer**

Kunt u hier een voorbeeld van noemen?

**Respondent**

Ja. Een efficiënte dienstverlening wordt gerealiseerd door specialisatie. Waar je vroeger meerdere taken had, en dan heb ik het even over Curamus, moet je je nu richten op één taak. Er vind specialisatie plaats, waardoor efficiënter gewerkt kan worden vanwege de ervaring etc.

**Interviewer**

Duidelijk. De theorie omschrijft ook dat een Shared Service het delen van kennis stimuleert. Gebeurt dat binnen Zorgsupport denk je?

**Respondent**

Jawel hoor. Bij ons op de afdeling wel. Wij hebben nog verschillende functies binnen onze afdeling, maar de medewerkers onderling delen zeker kennis, omdat ze elkaar ook vaak zijn. De gastvrouwen bijvoorbeeld hebben dagelijks contact met de receptie en zo wordt kennis uitgedeeld.

**Interviewer**

Duidelijk, en als ik de vraag nu toepas op Zorgsupport?

**Respondent**

Lastig. Ik heb natuurlijk het vaakst te maken met mijn afdeling, maar ik denk en ik weet bijna zeker dat de kennis bij de andere afdelingen amper tot weinig gebruikt. Wellicht nog wel bij facilitair, omdat zij in teams werken. Maar echt de HR functies et cetera? Ik denk dat zij meer in hokjes werken en hun eigen werkzaamheden kennen. Ik zie dit als socialistische functies dus ik weet niet of hier wel kennis gedeeld kan worden.

**Interviewer**

En merk je nu verschil in hoe de werkzaamheden van nu worden uitgeoefend in relatie met een paar jaar geleden? Dus voor de invoering van het SSC?

**Respondent**

Een beetje. Het SSC heeft er natuurlijk voor gezorgd dat mensen zich gaan specialiseren dus dat iedereen een minder breed takenpakket krijgt. Althans dat is de bedoeling. Echter heb ik het idee dat sommige mensen nog steeds met allerlei andere bezig zijn dan waarmee ze bezig zouden moeten zijn. Echter gebeurt het wel steeds meer dat wanneer je een vraag aan iemand stelt, hij of zij je doorstuurt naar de afdeling of persoon die er over gaat. Echter schept dit wel duidelijkheid voor de medewerkers, omdat precies omschreven wordt wat er van hen wordt verwacht.

**Interviewer**

Oké. Duidelijk. En vroeger, als ik het goed begreep, kon je bij meerdere mensen terecht wanneer je een probleem of vraag had?

**Respondent**

Ja. Dat klopt. Soms werkt de nieuwe manier wat vertragend, maar ik denk toch dat door specialisatie een efficiëntere bedrijfsvoering gerealiseerd kan worden.

**Interviewer**

Oké. En wat mag de klant dan van de dienstverlening van Zorgsupport verwachten?

**Respondent**

De klant mag verwachten dat Zorgsupport ze ontzorgt, zodat de klant zich weer voor de volle 100% kan richten op de kerntaken die zij moeten uitvoeren.

**Interviewer**

Duidelijk. En vind je nu dat je voldoende betrokken bent geweest bij de implementatie van het SSC?

**Respondent**

Ja, ik wel. Want ik zit ook in het OR dus wij moesten de medewerkers leren om te gaan met de structuurverandering die het SSC te weeg bracht. Wij deden dit met behulp van werkgroepen, omdat iedereen hier zijn eigen ideeën over had.

**Interviewer**

En hoe heb je de medewerkers hier dan op voorbereid?

**Respondent**

Door ons als centraal aanspreekpunt in te stellen en door werkoverleggen te stimuleren op de afdelingen en ook door nieuwsbrieven et cetera te versturen waar informatie over het SSC te vinden was.

**Interviewer**

Oké. Als ik het begrip bedrijfscultuur noem, wat komt er dan als eerste bij jou naar boven?

**Respondent**

Lastig. Ik zie dit als iets wat organisatie eigen is en wat niet zomaar te omschrijven is. Mensen zijn zich ook vaak niet bewust van het feit ze in een bepaalde cultuur werken en ze wellicht ook niet in een andere cultuur passen.

**Interviewer**

Merkt u veel verschil in hoe de werkzaamheden door Curamus personeel wordt uitgevoerd in vergelijking met hoe de ZorgSaam medewerkers dit doen?

**Respondent**

Jazeker. Curamus kende altijd korte lijnen, maar dat werkt niet in een organisatie zoals ZorgSaam. De organisatie is te groot dus korte lijnen zouden hier leiden tot onenigheid. Regels en procedures zijn nodig in een organisatie en Curamus personeel kan hier niet altijd mee leven. Voor ZorgSaam personeel worden deze regels en procedures echter als normaal beschouwd.

**Interviewer**

Op welke manieren wordt volgens u bedrijfscultuur beïnvloedt?

**Respondent**

Door leidinggevenden en hun gedrag, door dominante personen en door groepen die zich binnen een organisatie hebben gevormd en door de mentaliteit die heerst op de afdeling.

**Interviewer**

Duidelijk. En hoe zou je de mentaliteit op deze afdeling omschrijven?

**Respondent**

Als positief: we moeten door. Oké, er zijn veranderingen geweest en ZorgSaam heeft een reorganisatie ondergaan et cetera, maar we moeten door. We mogen niet hele tijd stilstaan bij de negatieve dingen. Ook moet er hard gewerkt worden, zodat de klant de dienstverlening krijgt zoals hij die mag verwachten.

**Interviewer**

En denkt u dat deze mentaliteit gedeeld wordt binnen heel Zorgsupport?

**Respondent**

Nee nog lange niet. Er zijn heel veel afdelingen waarin veel medewerkers van Curamus zitten en hier wordt deze mentaliteit nog zeker niet gedeeld. Ik heb het idee dat Curamus denkt dat ze zijn overgenomen door ZorgSaam, maar dat is echt niet het geval. Er zijn goede gesprekken geweest in de OR over hoe we het beste alles zouden vormgeven en hier zijn best veel dingen van Curamus in overgenomen, zoals de arbeidsvoorwaarden. Ook ben ik van mening dat sommige afdelingen individualistische functies hebben en erg op zichzelf werken. Ze hebben eigen kantoren en worden in hokjes gestopt waarbij de mentaliteit is: als men werk maar af is, dan mag ik naar huis om 17.00. maar dat is mijn mening.

**Interviewer**

Oké. En kun je hier een voorbeeld noemen over waarom Curamus werknemers het idee hebben dat ze zijn overgenomen?

**Respondent**

Ja. De naam Curamus is eigenlijk helemaal weggehaald, omdat ZorgSaam bekend was in heel Zeeuws-Vlaanderen. Curamus zat alleen in Hulst. Toen dit in de OR was beslist, was heel Curamus geschokt. Er was een stukje identiteit van ze weggenomen. Zeker toen de nieuwe logo’s op de gebouwen kwamen en de vlaggen bij iedere ZorgSaam locatie werden opgehangen met de naam ZorgSaam. Dit leverde echt voor heel commotie, want Curamus was opeens nergens meer te bekennen. De Curamus medewerkers waren echter heel erg trots op hun organisatie, omdat ze het heel goed deden dus ik denk dat dit daarom heel veel weerstand heeft opgeroepen. Ook zijn er twee belangrijke personen van Curamus weggegaan en dit leverde ook veel commotie op. De werknemers van Curamus hebben nu helemaal het idee over gedragen te zijn aan ZorgSaam en weten niet meer waar ze terecht kunnen.

**Interviewer**

Interessant. En als ik u nu vraag waarom de medewerkers zo graag op jouw afdeling werken, welke antwoorden zou ik dan krijgen?

**Respondent**

Ik weet bijna zeker dat ze zouden zeggen dat ze het leuk vinden, omdat er veel sociaal contact plaatsvind en dat er respectvol met elkaar worden omgegaan. Ook kennen ze veel vrijheid en is er ruimte voor zelfontplooiing. Willen ze zich bijscholen, dan moeten ze dit alleen maar aangeven en dan kijk ik op welke dag zij naar school kunnen gaan. Ze krijgen hiervoor echt een dag vrij, maar dit moet natuurlijk wel in samenspraak met collega’s gaan. Collegialiteit is erg belangrijk en wordt hier erg benadrukt. Ook denk ik dat onze afdeling de medewerkers veiligheid geeft.

**Interviewer**

En veiligheid in de zin van?

**Respondent**

Goed werkgeverschap waar medewerkers lang kunnen blijven werken. Echter is dit gevoel wel verminderd door de vele veranderingen en de reorganisatie, maar het veiligheidsgevoel is er zeker nog wel. ZorgSaam is een van de grootste werkgevers van Zeeuws-Vlaanderen.

**Interviewer**

Hoe denk je dat de werknemers de cultuur van ZorgSaam naar buiten omschrijven?

**Respondent**

Als open waar je makkelijk terecht kan bij je leidinggevende wanneer je problemen hebt, maar ook als een organisatie waarin veel regels en procedures gelden. Echter is dat logisch in een zorgorganisatie. Ik denk dat ze ook wel zouden aangeven dat het een organisatie is die veel verandert en op korte termijn steeds groter wordt.

**Interviewer**

Hoe ziet de werkomgeving van de werknemers op deze afdeling eruit?

**Respondent**

Als open. Onze werknemers hebben geen eigen kantoren, maar lopen rond. Ze zijn sociaal en zijn overal te vinden. Het sociale contact speelt een immens grote rol. Ook ze vaak met zen tweeën. Ook proberen we altijd samen te lunchen, zodat iedereen zich betrokken voelt.

**Interviewer**

En kent de afdeling ook rituelen?

**Respondent**

Ja. Ik houd attentie gesprekken. Een attentie gesprek houdt in dat wanneer een werknemer X jaar in dienst is, hier aandacht aan wordt gegeven in werkoverleggen. Ze krijgen hiervoor ook een extra loon. Vaak regel ik ook nog een kleine attentie met de groep.

**Interviewer**

Als u de cultuur van uw afdeling zou moeten omschrijven in termen van waarden, gedrag en opvattingen, hoe zou deze dan omschreven worden?

**Respondent**

Ja zoals net gezegd: open, vriendelijk, sociale contacten, respect et cetera.

**Interviewer**

Oké. Kent Zorgsupport ook statussymbolen?

**Respondent**

Ja. De meeste leidinggevende en teamleiders et cetera hebben een eigen kantoor en sommige maken dit heel erg ontoegankelijk door de deuren dicht te houden. Ook zit de top helemaal bovenaan in het gebouw en de operationele werknemers werken beneden. Ook krijgen wij bijvoorbeeld een Samsung of Nokia als werktelefoon en de top de nieuwste Iphones. Het stoort mij niet, maar het valt wel op.

**Interviewer**

Zou u de organisatiestructuur omschrijven als hiërarchisch of plat?

**Respondent**

Als je net binnenkomt in de organisatie denk ik dat je de afdeling zou omschrijven als hiërarchisch. Echter zie ik hem meer als plat, omdat ik ondertussen weet bij wie ik moet zijn wanneer ik dingen snel geregeld moeten worden. Ook staat mijn deur altijd open voor mensen onder mij en mogen ze altijd bij mij binnenlopen. Ik doe ook altijd een rondje op de werkvloer, dagelijks. Hoe druk ik het ook heb. Dan weten ze tenminste dat ze bij mij terecht kunnen.

**Interviewer**

Wie maakt de meest belangrijke beslissingen binnen Zorgsupport?

**Respondent**

Ja. Dat is wel de top hoor.

**Interviewer**

En worden werknemers hier bij betrokken?

**Respondent**

Nee, maar moet dit? De managers leveren natuurlijk wel input aan van problemen of zaken die op de werkvloer naar voren zijn gekomen in werkoverleggen en de top en de OR nemen deze, in mijn ogen, toch wel mee in hun beslissingen.

**Interviewer**

Hebben de werknemers vrijheid in de uitvoering van hun werkzaamheden of kennen zij sterke controle?

**Respondent**

Ja, we plannen ieder in volgens een werkrooster en er wordt verwacht dat je er bent wanneer je bent ingeroosterd. Verder controleer ik ze niet zo nauw. Ja natuurlijk als ik zie dat iemand moeite heeft met bepaalde werkzaamheden, ga ik wel in overleg en als het dan echt niet merkt, breng ik personeelszaken op de hoogte die een dossier moeten opbouwen. Zo gaat dat tegenwoordig eigenlijk.

**Interviewer**

Oké. En worden de werknemers beoordeeld als team of als individu?

**Respondent**

Beide. Ze hebben verplichtingen tegenover het team, maar ook tegenover mij en hunzelf.

**Interviewer**

Oké. Dat waren de cultuurvragen. We gaan nu over op het onderwerp fusie en veranderingen. Hoe zijn jullie voorbereid op de fusie?

**Respondent**

Ik zat in de OR dus ik heb alles van dichtbij meegemaakt middels werkoverleggen en werkgroepen. Het was aan ons de taak om als aanspreekpunt te functioneren wanneer werknemers vragen hadden over het hoe en waarom. We moesten er ook voor zorgen dat de managers en teamleiders instructies kregen om de werknemers zo goed mogelijk voor te bereiden. Want veranderingen roepen altijd weerstand op.

**Interviewer**

Interessant. Kun je hier voorbeelden van noemen?

**Respondent**

Ja, je merkt dat de medewerkers van Curamus elkaar nog steeds opzoeken in pauzes et cetera, zodat ze kunnen klagen (in mijn ogen). Sommige mensen willen ook gewoon niet mee en zien alleen maar het negatieve en niet het positieve. Zij bepalen echter wel een deel van de sfeer. Ik denk ook dat de fusie de gevoelens heeft opgeroepen van de reorganisatie van een paar jaar geleden. Want goh, we gaan weer veranderingen en nu is alles weer mogelijkheid. De onzekerheid is hiermee weer naar boven gebracht.

**Interviewer**

En hoe denk je dat deze weerstand verminderd had kunnen worden?

**Respondent**

Ik denk door nog beter te communiceren over het waarom. De fusie heeft best lang geduurd en de operationele werknemers werden niet altijd meegenomen in waarom alles zolang duurde en hoe nu precies de stand van zaken was. Ik denk wanneer dit beter gecommuniceerd was, al heel wat weerstand verminderd had kunnen worden. Verder denk ik dat het wellicht van toegevoegde waarde zou zijn om werknemers van Curamus en ZorgSaam samen te zetten om ze kennis te laten maken. ​

**Interviewer**

En hoe worden de medewerkers in het algemeen voorbereid op veranderingen?

**Respondent**

Middels nieuwsbrieven die uitleg geven over het doel van de verandering en de consequenties en door managers en teamleiders instructies te geven over hoe zij de veranderingen moeten overbrengen op de medewerkers.

**Interviewer**

En de laatste vraag, wat was het doel van de fusie?

**Respondent**

Het innoveren van de zorg.

##### Interview 8

**Interviewer**

Hoe zou u een Shared Service Center omschrijven?

**Respondent**

Als een team dat ondersteunde diensten verleent aan haar klant door samen te werken.

**Interviewer**

Wat is volgens u het doel van het invoeren van een Shared Service Center geweest?

**Respondent**

Ik ben nog niet 100% zeker dat het SSC is ingevoerd. Op papier is Zorgsupport een SSC, maar in de praktijk? Ik heb hier mijn twijfels bij. Een doel van een SSC zou kunnen zijn dat door samenwerking meer bereikt kan worden tegen lagere kosten.

**Interviewer**

En mag ik vragen waarom je hier twijfels bij hebt?

**Respondent**

Ja. Bij een SSC hoort samenwerken en kennis delen. Dat is nu totaal niet het geval. De werknemers hebben eigen kantoren als werkplekken, waardoor amper of niet samengewerkt kan worden en waar kennis ook niet gedeeld kan worden.

**Interviewer**

Duidelijk. De theorie omschrijft dat een SSC voor specialisatie zorgt. Je gaf net aan dat mensen individualistisch werken, komt dat omdat door de invoering van het SSC mensen een specialistische functie hebben schrijven?

**Respondent**

Ja zeker. Kijk, aan de ene kant is het goed. De klant krijgt, wanneer een SSC goed geïmplementeerd is, duidelijkheid bij wie ze kunnen aankloppen wanneer ze een bepaald probleem heb. De klant ervaart hierdoor dus een efficiënte dienstverlening. Aan de andere kant is het slecht, omdat mensen dus zo met hun eigen werkzaamheden bezig zijn, dat ze weinig kennis ontvangen over andere deelgebieden en nooit of weinig vragen aan collega’s of ze hulp nodig hebben.

**Interviewer**

Duidelijk. En kon je bij iemand terecht wanneer je vragen had over de invoering van het SSC?

**Respondent**

Nee. Niet dat ik weet.

**Interviewer**

Maar, hoe zijn jullie dan op de invoering voorbereid?

**Respondent**

Ja, tsja. De implementatie is naar mijn idee nog in volle gang en wij worden hier op voorbereid door met de structuur in de praktijk te werken. Ook zijn er wel bijeenkomsten gehouden waaraan je kon deelnemen, maar hier moet je ook maar tijd voor hebben. Er werden wel meer bijeenkomsten dan één georganiseerd, maar bij mij kwamen deze dagen nooit uit.

**Interviewer**

Oké. En hoe zijn de medewerkers hier dan op voorbereid?

**Respondent**

Ik heb meegekregen dat ze hier nieuwsbrieven over hebben ontvangen waarin dan stond wat een SSC nu precies was en wat het doel hiervan was.

**Interviewer**

Duidelijk. Wat mag de klant van de dienstverlening van het SSC verwachten?

**Respondent**

De klant mag verwachten dat hij of zij op een efficiënte manier in haar behoeften wordt voorzien doordat teams samenwerken en doordat er duidelijkheid is.Echter is dat in mijn ogen nog lang niet het geval.

**Interviewer**

Duidelijk. En vind je nu dat je voldoende betrokken bent geweest bij de implementatie van het SSC?

**Respondent**

Nee, ja. Ik ben natuurlijk vrijwillig niet naar die bijeenkomsten gegaan, maar dan nog. Deze bijeenkomsten waren alleen maar voor de teamleiders, managers en leidinggevenden toegankelijk, terwijl de operationele medewerkers met de nieuwe structuur moesten werken. Ik heb hier mijn twijfels bij.

**Interviewer**

Vind je dat je op dit moment voldoende duidelijkheid hebt over de werkzaamheden die je moet uitvoeren?

**Respondent**

Ik weet dat ik aan mijn doelen moet voldoen, mensen moet aansturen, werkoverleggen moet bijwonen et cetera. Ik weet dat. Maar ik heb niet het idee dat mijn mensen het idee hebben dat ze weten wat ze aan het doen zijn of wat nu precies van ze verwacht wordt.

**Interviewer**

Oké. En heb je hier een voorbeeld van?

**Respondent**

Ja. Op de recruitment bijvoorbeeld. Zorgsupport is bezig met het opzetten van een eigen, intern recruitment bureau. Hier zitten al mensen op, maar deze personen oefenen volgens hun contract nog een andere functie uit. Echter is dit een heel erg belangrijke afdeling, maar de werknemers weten niet wat de klant van hen mag verwachten. De afdeling is er op papier namelijk nog helemaal niet, dus kan de klant nog niet al te veel verwachten.

**Interviewer**

Apart. Jouw afdeling bestaat uit zowel personeel van Curamus als van ZorgSaam. Merk je nu veel verschil in hoe de werkzaamheden door Curamus personeel worden uitgevoerd in vergelijking met hoe de ZorgSaam medewerkers dit doen?

**Respondent**

Ja. ZorgSaam was al gewend met de huidige structuur van nu: dus lange lijnen, het regelen van zaken duurt lang en overal is toestemming voor nodig. Curamus daarentegen was gewend dat wanneer ze vandaag iets nodig hadden, zij dit dezelfde dag inderdaad nog hadden. Echter is dat nu niet meer het gevoel. ZorgSaam is namelijk een erg grote organisatie, waardoor het niet altijd mogelijk is bepaalde zaken dezelfde dag nog geregeld te hebben. De medewerkers van Curamus kenden elkaar ook allemaal en de leidinggevenden mengden zich ook dagelijks onder de operationele werknemers. Curamus had onder andere om deze redenen een heel andere werkwijze dan de medewerkers van ZorgSaam en dat zien we nog steeds terug. Het gaat de medewerkers van Curamus allemaal te langzaam en ze blijken niet te snappen dat het niet anders kan.

**Interviewer**

Duidelijk. Dan gaan we nu over naar de vragen omtrent de bedrijfscultuur. Wat voor definitie zou jij aan dit begrip willen geven?

**Respondent**

Hm. Lastig. Ik zie bedrijfscultuur als de gedeelde normen, waarden en opvattingen in een organisatie. Echter bestaan er binnen een organisatie vaak nog verschillende groepen die ieder andere normen en waarden kent.

**Interviewer**

Oké. Dat is eigenlijk mijn volgende vraag. Ik was namelijk benieuwd naar welke factoren volgens jou de bedrijfscultuur beïnvloeden.

**Respondent**

Makkelijk. De meest belangrijke factor is de visie van het bedrijf. De visie gaat namelijk vaak samen met de normen en waarden die nagestreefd dienen te worden. Ook ben ik van mening dat routines en rituelen de cultuur beïnvloeden. Verder ben ik van mening dat de huisvesting ook de cultuur beïnvloedt.

**Interviewer**

Hoe bedoel je dat de huisvestiging de cultuur beïnvloedt?

**Respondent**

Nou, kijk maar eens rond en vertel maar eens wat je ziet. Als ik rond me kijk zie ik een afdeling waarin iedereen in hokjes is ingedeeld en waar veel met gesloten deuren wordt gewerkt. Ik zie dit als een versterking van de zakelijke en formele cultuur die binnen heel Zorgsupport heerst. Ik probeer mezelf als manager als voorbeeld te gedragen door bij mensen binnen te stappen en vragen waar ze mee bezig zijn en of ze eruit komen. Ik probeer op deze manier een open en innovatieve cultuur te stimuleren, maar tot op dit moment is me dat nog niet gelukt. Echter hoort dit wel bij een SSC, althans volgens de theorie die ik hierover zelf gelezen heb.

**Interviewer**

En ben je van mening dat deze formele en zakelijke cultuur binnen heel Zorgsupport gedeeld wordt?

**Respondent**

Jazeker. Ik denk dat onze afdeling zelfs als het minst zakelijk en formeel kan worden beschouwd. Bij ons zie je nogal eens mensen rondlopen en met elkaar een praatje maken. Dat gebeurt op die andere afdelingen naar mijn mening niet.

**Interviewer**

Interessant. En als ik u nu vraag waarom de medewerkers zo graag op jouw afdeling werken, welke antwoorden zou ik dan krijgen?

**Respondent**

Makkelijke vraag. Omdat ze veel vrijheid kennen. Ik zit ze niet op de lip en zal heus wel ingrijpen wanneer het niet goed gaat. Echter probeer ik iedereen zoveel mogelijk vrij te laten, waarmee ik wil werken dat mensen een verantwoordelijkheidsgevoel gaan creëren. Verder denk ik dat ze zouden zeggen dat ze hier graag werken, omdat de sfeer tussen de collega’s onderling erg sterk is. Desondanks dat we individualistisch werken, heb ik toch wel het idee dat ze het gevoel hebben deel uit te maken van een team.

**Interviewer**

Duidelijk. En als ik zou vragen naar de belangrijkste kenmerken van deze afdeling, hoe zouden deze dan luiden?

**Respondent**

Als een afdeling waarin loyaliteit wordt gewaardeerd en waarbij informaliteit wordt gestimuleerd. Mij mogen ze altijd aanspreken met je en jou en mijn deur staat altijd open. Ik vind ‘ieder een eigen kantoor’ een taboe. Ze mogen mijn kantoor altijd gebruiken als ik er niet ben en is iemand is bijvoorbeeld zijn laptop vergeten. Ik vind dat we moeten delen en dat we een eigen kantoor niet moeten zien als een soort status. Ik maak dit ook heel erg duidelijk op mijn afdeling, omdat iedereen gelijk is en ik zoveel mogelijk een open en informele sfeer wil stimuleren. Uiteraard moeten we hierbij niet de regels en procedures vergeten, maar er moet gewoon een balans gevonden worden.

**Interviewer**

Hoe denk je dat de werknemers de organisatie naar buiten toe omschrijven?

**Respondent**

Verschillend. De medewerkers van Curamus zien de organisatie, denk ik, als hiërarchisch, traag en langzaam, terwijl de medewerkers van ZorgSaam de organisatie zien als een organisatie waarin zij goed kunnen functioneren, vanwege de regels en procedures. Ik denk dat de medewerkers van Curamus de top-down structuur als een belemmering ervaren en de medewerkers van ZorgSaam zien de structuur meer als duidelijkheid. Althans dat is mijn mening.

**Interviewer**

En de klant?

**Respondent**

Ik denk dat de klanten, dus de thuis- en ouderenzorg en het ziekenhuis, op dit moment nog het gevoel hebben dat ze nog niet goed weten wat ze mogen verwachten van Zorgsupport. Het is nog een zooitje, maar de motivatie om het samen goed te doen, is er wel.

**Interviewer**

En kent de afdeling ook rituelen?

**Respondent**

Goh. Weinig. Werkoverleggen denk ik. En vele medewerkers proberen samen te zitten in de pauze. Dat is dan meer per functie. Ik denk dat dit ook wel een ritueel is.

**Interviewer**

En routines?

**Respondent**

Ja. Vrijwel iedereen start de dag met koffie en een praatje met de collega. Ik heb verder gemerkt dat we geen 9 tot 5 mentaliteit hebben. Er zijn heel veel werknemers die om 8 uur beginnen en soms om 17.30 pas naar huis gaan. De wil is, nu de weg nog.

**Interviewer**

Oké. Kent Zorgsupport ook statussymbolen?

**Respondent**

Ik snap wat je hier bedoeld, maar ik zie hier geen statussymbolen. Ja een eigen kantoor geeft sommige personen een bepaalde boost, maar dit was niet de bedoeling. Voor sommige mensen is het dus een soort statussymbool, maar dit is het officieel niet.

**Interviewer**

En zou je de organisatiestructuur omschrijven als hiërarchisch of plat?

**Respondent**

Ik denk dat dit wel duidelijk is geworden uit de antwoorden op de vorige vragen: hiërarchisch. En dan praat ik voor zowel de werknemers van Curamus en ZorgSaam. Het is nu eenmaal een feit dat ZorgSaam uit veel lagen bestaat en dat veel zaken door X en Y moeten worden geaccordeerd. Dat is nu eenmaal de normale gang van zaken. Ik ben er 100% zeker van dat dit over een aantal jaar door ook de werknemers van Curamus als ‘normaal en gewoon’ zal worden beschouwd.

**Interviewer**

En hoe denk je dat dit kan worden gerealiseerd?

**Respondent**

Door samen te werken met werknemers die altijd al voor ZorgSaam hebben gewerkt. Ik ben ook van mening dat nieuwe collega’s de ZorgSaam manier vanaf het begin als vanzelfsprekend beschouwen en na een tijd nemen deze plus de ZorgSaam medewerkers die hier al voor de fusie werkzaam waren, de overhand. De medewerkers van Curamus moeten hier wel in meegaan, mits ze hier nog willen blijven werken natuurlijk.

**Interviewer**

En wie maakt de meest belangrijke beslissingen binnen Zorgsupport?

**Respondent**

De top.

**Interviewer**

En hoe worden de werknemers hier dan bij betrokken?

**Respondent**

Ja, zij merken pas meestal wat wanneer ze er echt mee aan de slag moeten dus betrokken? Dat kan je niet zeggen, want ze worden niet betrokken. De top beslist en wij moeten hierin meegaan. Ook wij, de managers, mogen niet altijd input geven, terwijl wij wel de tussenschakel zijn. Uiteindelijk is de top en dan met name de raad van bestuur, raad van toezicht, de or en de directie, degene die beslist en wij moeten maar meegaan.

**Interviewer**

Oké. En worden de werknemers beoordeeld als team of als individu?

**Respondent**

Als individu. Iedereen heeft zijn eigen specialisatie dus kent ook zijn eigen werkzaamheden.

**Interviewer**

Duidelijk. Dan gaan we nu over op de vragen omtrent veranderingen en de fusie. Hoe zou jij een fusie omschrijven?

**Respondent**

Als twee bedrijven van eenzelfde grote die samengaan om beide voordeel te behalen.

**Interviewer**

En kunt u kort het doel omschrijven van de fusie die ZorgSaam heeft ondergaan met Curamus?

**Respondent**

Ja. Curamus deed het goed, maar was te klein en zou het niet redden alleen. Ze zijn dus gefuseerd om te overleven.

**Interviewer**

En op welke manieren zijn jullie voorbereid op de fusie?

**Respondent**

Via werkoverleggen en nieuwsbrieven et cetera. Deze fusie heeft echter wel heel lang geduurd, dus verdween na een tijdje ook op de achtergrond, totdat weer eens een roddel in de wereld kwam.

**Interviewer**

En heb je het idee dat de veranderingen die door de fusie zijn doorgevoerd, weerstand hebben opgeroepen? Kun je hier ook een voorbeeld van noemen?

**Respondent**

Jazeker. Ik merk dat veel medewerkers, en dan vooral die van Curamus, het idee hebben gehad dat ze zijn overgenomen in plaats van dat ze gefuseerd hebben. Ze hebben het idee dat alles maar voor hun is voorgeschoteld en dat ze weinig tot niks hebben in kunnen brengen. Dit levert vanzelfsprekend frustraties op, omdat je als het ware de identiteit van iemand wegneemt en hem een andere geeft. Makkelijker kan ik het niet zeggen.

**Interviewer**

En denk je dat deze weerstand vermindert had kunnen worden? Zo ja, hoe?

**Respondent**

Ja. Heel simpel door de werknemers vooraf met elkaar kennis te laten maken. Dit hoeft niet lang te zijn: huur een zaal en catering voor 2 uur en laat ze lekker met elkaar praten. Zo leren ze elkaar kennen en krijgen ze een eerste indruk. Nu is dat echter te laat. Er komt nog een fusie aan en daar gaan we bovenstaande actie als het goed is, wel uitvoeren.

**Interviewer**

En hoe worden medewerkers op dit moment geleerd met veranderingen om te gaan?

**Respondent**

Niet. We weten vaak ook pas in een laat stadium dat de top weer iets heeft beslist dat veranderingen met zich meebrengt. De werknemers moeten hier maar gewoon mee werken dus dat zie ik niet als leren, maar als ‘dwingen’.

**Interviewer**

En hoe zou jij dit dan vormgeven?

**Respondent**

Simpel. Zorg voor meer betrokkenheid door meer werkoverleggen tussen de managers, teamleiders et cetera en de medewerkers. Deze input moet dan door de managers of leidinggevenden verwerkt worden in input voor de top. De top moet bewust worden gemaakt van de noodzaak van betrokkenheid. Zo kan het namelijk niet langer verder. Dit zorgt alleen maar voor ontevredenheid en geeft de medewerkers ook het idee dat de hogere lagen hen niet vertrouwen. De hogere lagen beslissen namelijk alleen, waardoor de medewerkers het idee hebben het zelf niet te kunnen beslissen.

##### Interview 9

**Interviewer**

Hoe zou u een Shared Service Center omschrijven?

**Respondent**

Als een ondersteunend bedrijf waarin gespecialiseerde teams samenwerken om de klant een optimale ondersteuning te bieden.

**Interviewer**

Wat is volgens u het doel van het invoeren van een Shared Service Center geweest?

**Respondent**

Ik denk dat het doel geweest is om bedrijfsprocessen efficiënter in te richten waardoor ook kostenbesparingen kunnen worden gerealiseerd.

**Interviewer**

Oké. En kan je hier een voorbeeld van geven?

**Respondent**

Ja. Het SSC heeft ervoor gezorgd dat iedereen eigen werkzaamheden en verantwoordelijkheden heeft. Dit geeft duidelijkheid voor de klant, omdat ze weten bij wie ze moeten zijn voor zaken. Er kan zo een efficiënter bedrijfsproces worden georganiseerd, omdat iedereen weet wat van hem of haar verwacht wordt. Echter heb ik het idee dat op dit moment nog onvoldoende duidelijkheid bestaat over wie welke werkzaamheden uitvoert, maar ik zie de toegevoegde waarde van het SSC zeker wanneer iedereen weet wat hij of zij moet doen.

**Interviewer**

De theorie omschrijft dat een SSC zorgt voor meer kennisdeling binnen het bedrijf, is dat binnen Zorgsupport het geval?

**Respondent**

Nee. We werken teveel in hokjes. Er is sprake van eilandjes die ieder met hun eigen ding bezig zijn, omdat we gericht moeten werken en ook in een zekere zin te horen krijgen welke werkzaamheden we moeten uitvoeren. Het is een beetje tegenstrijdig: aan de ene kant moeten we inderdaad meer samenwerken, maar aan de andere kant moeten we ook meer gericht en specialistisch gaan werken. De een vergaart hier dus meer kennis over vakgebied X en de ander over Y. Het is dus moeilijk om kennis te delen, omdat op termijn de werknemers specialisten worden..

**Interviewer**

Duidelijk. En hoe word de kwaliteit van de dienstverlening binnen Zorgsupport gewaarborgd?

**Respondent**

Door met de klant in gesprek te gaan over de verwachtingen die zij hebben van onze dienstverlening. Wij dienen dan aan deze afspraken te voldoen en dan kunnen we pas zeggen dat we kwaliteit verlenen.

**Interviewer**

Heeft u het idee voldoende betrokken te zijn geweest bij de implementatie van het SSC? Kunt u hierbij een paar voorbeelden noemen?

**Respondent**

Dat is een mooie vraag. Het was de bedoeling dat we bij de implementatie van het SSC betrokken werden middels werkoverleggen. In deze werkoverleggen waren ook altijd directieleden aanwezig die min of meer hun eigen ‘zienswijzen’ doorvoerden en communiceerden aan ons. Ik zou dus niet zeggen dat we betrokken zijn geweest bij de implementatie van het SSC. Oké we hebben werkoverleggen gehad, maar hier konden we weinig tot niets inbrengen. Ik kreeg het gevoel alsof de directie alles al had beslist en het maar even aan ons wilde vertellen, omdat wij de medewerkers hier op moesten voorbereiden.

**Interviewer**  
En bij wie kon je terecht wanneer je vragen had over het SSC?

**Respondent**

Eerst bij de manager. Echter is desbetreffende manager nu weg en weet ik niet meer bij wie ik terecht kan met vragen over het SSC. De huidige manager is namelijk niet toegankelijk en ik heb niet het idee dat hij deze vragen kan beantwoorden.

**Interviewer**

Via welke communicatiekanalen is er informatie verstrekt over de implementatie van het SSC naar de medewerkers toe?

**Respondent**

Ja, door ons denk ik. De directie et cetera zie je nooit op de werkvloer en zullen ook nooit in een werkoverleg aanwezig zijn waar managers en personeel samenkomen. Wij hebben het SSC voornamelijk besproken in werkoverleggen.

**Interviewer**

En heb je het idee dat je op dit moment voldoende duidelijkheid hebt over de taken die je moet uitvoeren?

**Respondent**

Ik wel, maar ik denk niet dat iedereen deze mening deelt. Er zijn zelfs afdelingen opgezet die officieel nog niet eens bestaan. Ik kan me voorstellen dat deze medewerkers niet weten wat van ze verwacht wordt en wat ze nu precies wel en niet mogen.

**Interviewer**

Apart. En denk je dat dit het gevolg van de invoering van het SSC is geweest?

**Respondent**

Ja. Ook. Maar ZorgSaam is ook een organisatie die hele tijd in ontwikkeling is en waar continu veranderingen worden doorgevoerd, dus de onduidelijkheid is eigenlijk ook een stukje cultuur, als ik dat mag zeggen, van ZorgSaam geworden. Ze blijven maar veranderen en veranderen en medewerkers weten vaak niet wat te verwachten.

**Interviewer**

Oké. Dan gaan we nu over naar de vragen die te maken hebben met de bedrijfscultuur. Want hou zou jij dit begrip omschrijven?

**Respondent**

Ik zou de bedrijfscultuur omschrijven als het gevoel dat je krijgt wanneer je de organisatie binnenloopt.

**Interviewer**

En welk gevoel kreeg je toen je hier voor de eerste keer binnenliep?

**Respondent**

Ik kreeg het gevoel dat ZorgSaam een organisatie was waarin alles geregeld was en waarin alles goed verliep. Als je keek op de website onder het kopje informatie over de organisatie, leek het ook alsof ZorgSaam het allemaal voor elkaar had. Er werd namelijk verteld dat de organisatie groeide en als doel had de Zeeuws-Vlaamse zorg te verbeteren ten opzichte van een aantal jaar geleden. Dit deden zij in een team, iedereen stond hierachter. Toen ik er eenmaal werkte, zag ik echter dat dit anders was. Het werken in teams werd amper gedaan en het werkte binnen ZorgSaam helemaal niet allemaal zo perfect, sterker nog, bepaalde dingen worden gewoon niet uitgevoerd.

**Interviewer**

Kan je hier een voorbeeld van noemen?

**Respondent**

Jahoor, ik heb bijvoorbeeld aangegeven aan de huisvestiging en de techniek dat ze een overbodige kast op mijn kantoor kunnen ophalen en ergens anders kunnen plaatsen, omdat ik gehoor had dat sommige personen kastruimte te kort hebben. Met mijn kast wordt echter niks gedaan. Ik heb nu al drie keer naar deze afdeling gebeld en drie keer krijg ik het antwoord dat ze het gaan doorgeven en dat de kast zo snel mogelijk wordt opgehaald. Ik heb naar een naam gevraagd die hierover gaat en heb een naam doorgekregen die ik zelf zou kunnen bellen om de vaart erachter te zetten. Echter krijg ik deze persoon niet te pakken en hele tijd een andere persoon die hier niet over gaat. Het gaat om het ophalen van een kast, een makkelijke klus lijkt mij. Hoe gaat het dan met andere, complexe dingen?

**Interviewer**

Duidelijk voorbeeld. En merk je verschil in hoe de medewerkers van Curamus hun werkzaamheden uitvoeren in vergelijking met de medewerkers van ZorgSaam?

**Respondent**

Ja. Toen Curamus hier binnenkwam, werden ze echt overdonderd door de regels en procedures die hier golden. Een mooi voorbeeld hiervan is, is dat wij werken met werkschema’s die voor één jaar zijn opgesteld en waarop deadlines te vinden zijn. Een verschuiving in deze deadlines is bijna niet mogelijk, tenzij hier echt goede redenen voor zijn. Curamus was dit niet gewend. Ze konden zelf bepalen wanneer ze dingen aanleverden en wanneer er wijzigingen doorgevoerd moesten worden, kon dit nog in een later stadium. Dat gaat bij ons niet meer: eenmaal ingeleverd, kan het niet meer gewijzigd worden. De werkschema’s zijn de leidende draad en het personeel van Curamus had hier toch wel wat moeite mee, omdat ze een stukje verantwoordelijkheid en vrijheid moesten inleveren. Ook moesten ze werken met een nieuw systeem dat ze helemaal niet gewend waren.

**Interviewer**

En hoe is aan hen geleerd met dit systeem om te gaan?

**Respondent**

Niet. Het systeem was er namelijk al voor de medewerkers van ZorgSaam en de medewerkers van Curamus moesten dit maar gebruiken. Het leren werken met dit systeem, gebeurde tijdens het uitvoeren van de taken. Uiteraard hielpen collega’s hierbij, maar de mentaliteit bestaat hier echt uit self-learning en doe het zelf maar.

**Interviewer**

Op welke manieren wordt volgens jou de bedrijfscultuur binnen Zorgsupport beïnvloedt?

**Respondent**

Door de top. Zij moeten een voorbeeld zijn. Ik heb voorheen in een andere zorginstelling gewerkt en hier was de gewoonte dat de medewerkers van de keuken, wanneer er eten over was, zich mengden tussen de ouderen en de overschot opaten. Leuk, want de ouderen vinden een praatje maken natuurlijk ontzettend gezellig. De directeur kreeg hier hoogte van en vond dat wel een leuke gewoonte en ging hier aan meedoen. Echter kreeg het bedrijf een paar maanden later te horen dat bezuinigingen moesten worden doorgevoerd wat als gevolg had dat de werknemers die de ‘kliekjes’ opaten hier voor moesten betalen. Een aantal personen zagen dit niet zitten, omdat het eten was dat normaal weggegooid zou worden en namen voortaan hun eigen boterhammen mee. Het was een beetje een principe kwestie. De directeur vond dit een absurde maatregel en ging gewoon lekker verder met wat hij eerst deed: dus nam een bordje zonder te betalen. Het gedrag van hem diende echter als voorbeeld voor de anderen, waardoor ook zij hun oude gewoontes voortzetten zonder te betalen. De organisatie heeft deze maatregel dan uiteindelijk laten vallen, omdat er teveel weerstand tegen was en mensen deden waar ze zelf zin in hadden.

**Interviewer**

Mooi voorbeeld inderdaad. En als je nu de sfeer zou mogen omschrijven die heerst op je eigen afdeling, hoe zou je deze dan omschrijven?

**Respondent**

Ik zou deze afdeling omschrijven als een afdeling waarin nog wel geprobeerd wordt om in teams samen te werken. Althans misschien niet samenwerken, maar om dingen te verdelen onder elkaar, zodat iedereen dezelfde werkdruk ervaart. Verder zou ik zeggen dat loyaliteit bij ons van groot belang is en dat we ieder goed met elkaar om kunnen gaan.

**Interviewer**

En denk je dat dit binnen de overige afdelingen ook zo ervaren wordt? Binnen Zorgsupport?

**Respondent**

Neehoor. Ik heb het idee dat sommige afdelingen helemaal geen overleg kennen onder elkaar en dat iedereen bezig is met datgene wat hij of zij moet doen. Ik heb het idee dat op sommige afdelingen weinig interesse in elkaar getoond wordt, waardoor ook minder begrip voor elkaar gecreëerd wordt. Ik probeer binnen onze afdeling informele gesprekken zoveel mogelijk te laten plaatsvinden.

**Interviewer**

Hoe ervaar je nu de cultuur binnen jouw afdeling nadat de fusie heeft plaatsgevonden? Kun je dit met voorbeelden toelichten?

**Respondent**

In het begin merkte ik dat het Curamus personeel moeite had met de grootte van de organisatie. Zij waren gewend alles onderling te doen en binnen ZorgSaam kon dit niet: alles moet volgens de regels. Het personeel van Curamus deed ook gezamenlijk de gehele inkoop, terwijl nu alles onderverdeeld is in verschillende functies. Dit was ook wel wennen voor ze, aangezien ze zich nu op één ding moesten richten. Dit riep in het begin wel weerstand op, want waarom moest alles op de ZorgSaam manier? Waarom konden we niet gewoon naar de persoon in kwestie toegaan om bijvoorbeeld een handtekening? Waarom moest dit nu via een systeem gebeuren en moest alles heen en weer worden gemaild? In het begin merkte ik dus wel enige weerstand. Nu denk ik dat het oud-Curamus personeel stilletjes aan haar draai begint te vinden en leert te werken met de systemen. Ik denk dat het de goede kant aan het opgaan is.

**Interviewer**

Duidelijk. Wie bepaald binnen Zorgsupport welke normen, waarden en opvattingen nagestreefd dienen te worden?

**Respondent**

De top. Neem het voorbeeld van daarnet: ik zat wel in een werkoverleg met de directie, maar eigenlijk was alles al beslist en was het werkoverleg meer informatief.

**Interviewer**

En heb je het dat je voldoende door de top betrokken wordt wanneer belangrijke beslissingen gemaakt moeten worden?

**Respondent**

Nee, totaal niet. Zoals ik net al zei: alles is voorgekauwd. We krijgen wel informatie, maar that’s it.

**Interviewer**

Waaruit bestaan volgens jou de meest motiverende factoren voor de personen die op deze afdeling werkzaam zijn?

**Respondent**

Ik denk dat ze hier graag werken vanwege de flexibiliteit. Ze mogen hun eigen werktijden inplannen en op maandag houden we ook altijd even een kort werkoverleg met ze allen waarin besproken wordt wie wat aan het doen is en ook kunnen afspraken worden gemaakt om eens in werkzaamheden te rouleren, zodat niet iedere dag hetzelfde is. Dat is een beetje de Curamus manier die binnen ZorgSaam niet echt op prijs wordt gesteld, maar informeel gebeurt het op deze afdeling wel.

**Interviewer**

Hoe zouden klanten en andere belanghebbende de organisatie omschrijven?

**Respondent**

Ik denk dat zij Zorgsupport op dit moment omschrijven als een organisatie waar nog teveel onduidelijkheid heerst waardoor de dienstverlening nog niet is wat het hoort te zijn.

**Interviewer**

En welke dienstverlening mogen de klanten van Zorgsupport eigenlijk verwachten?

**Respondent**

Een dienstverlening die aan de verwachtingen en afspraken voldoet.

**Interviewer**

Kent jullie afdeling ook rituelen?

**Respondent**

Ja. We trakteren als iemand jarig en ook doen we om half 10 een koffiepauze met zen allen. Tenminste dat proberen we. We hebben altijd één vergaderzaal vrij en daar komen we dan even samen.

**Interviewer**

En kent Zorgsupport ook statussymbolen?

**Respondent**

Op deze afdeling niet, maar hierboven hebben ze ieder een eigen kantoor en dat stijgt nogal eens hoog in de bol.

**Interviewer**

En zou u de organisatiestructuur omschrijven als informeel of formeel en hiërarchisch of plat?

**Respondent**

Als formeel en hiërarchisch. Zorgsupport moet heel erg servicegericht handelen waarbij een formele cultuur heerst en waarbij hiërarchie en controle hoort.

**Interviewer**

En wordt binnen Zorgsupport samenwerking gestimuleerd of heeft iedereen zijn eigen taken?

**Respondent**

Formeel is het antwoord hierop dat iedereen zijn eigen taken heeft, dat gebeurt ook op de meeste afdelingen naar mijn idee. Iedereen wordt afgerekend op wat zij of hij uitvoert. Specialisatie wordt ook door de top gestimuleerd. Het samenwerking gedeelde wordt voornamelijk door mij gestimuleerd op mijn eigen afdeling, omdat ik dit nu eenmaal belangrijk vind. Echter is dat niet volgens de regels, maar tot op het heden is hier nog niks over gezegd, omdat het goed functioneert.

**Interviewer**

En stel een werknemer functioneert niet goed of komt vaak te laat et cetera, hoe wordt hier dan binnen Zorgsupport mee omgegaan?

**Respondent**

Meestal wordt er dan een dossier opgebouwd met bewijslast dat dan door de afdeling P&O wordt beoordeeld. Zij hebben namelijk verstand van contracten en wanneer iemand ontslagen mag worden et cetera et cetera.

**Interviewer**

Duidelijk. Dan gaan we nu over op de vragen omtrent de fusie. Want ik was heel erg benieuwd naar hoe jullie hierop zijn voorbereid.

**Respondent**

Ja, tsja. Er gingen roddels rond, maar echt voorbereid zijn we niet op de fusie. Er is wel eens wat over gecommuniceerd in nieuwsbrieven, maar dat was het ook wel weer.

**Interviewer**

En kunt u het doel van de fusie omschrijven?

**Respondent**

Een betere zorg realiseren door middel van te kunnen blijven innoveren.

**Interviewer**

De fusie heeft natuurlijk veel veranderingen met zich meegebracht, hoe zijn de medewerkers hierop voorbereid?

**Respondent**

Ook niet. Voor ZorgSaam personeel was het natuurlijk wat makkelijker, want zij waren de ZorgSaam cultuur al gewend. Curamus daarentegen was een kleine organisatie waarvan de medewerkers opeens in een grote organisatie terecht komen waar ze de weg niet weten. Waar vroeger alles zelf geregeld kon worden, moet nu alles door anderen geregeld worden. Echter zijn zij, hier door ons niet op voorbereid. Ze moesten leren werken via de ZorgSaam manier, of ze dat nu wilden of niet. De werkwijzen en systemen die binnen Curamus werden gebruikt, werkten namelijk niet in een grote organisatie.

**Interviewer**

En merk je dat die veranderingen weerstand hebben opgeroepen?

**Respondent**

Jazeker. Heel veel mensen zitten nu ziek thuis of hebben ontslag genomen. Het ziekteverzuim is op dit moment erg hoog en het verloop ook. Dat is natuurlijk niet voor niks.

**Interviewer**

En op welke manieren is dan aan de medewerkers geleerd met deze veranderingen om te gaan?

**Respondent**  
Niet: ze moeten hier maar gewoon mee om gaan. Het is niet willen maar moeten en uiteindelijk vinden ze hun eigen draai wel.

**Interviewer**

En heb je ideeën over hoe dit beter kan?

**Respondent**

Ja natuurlijk. Organiseer werkborrels of zet de meest belangrijke veranderingen op de agenda in werkoverleggen, zodat begrip gecreëerd wordt. Communication is the key zeg ik hier.

##### Interview 10

**Interviewer**

Hoe zou u een shared service center omschrijven?

**Respondent**

Als een bedrijf dat bestaat uit een samenvoeging van ondersteunende diensten die gespecialiseerd zijn.

**Interviewer**

En wat is het doel van de invoering van het SSC geweest?

**Respondent**

Het meer laten samen werken van de verschillende specialismes, zodat de klant een optimale dienstverlening krijgt en volledig ontzorgt wordt.

**Interviewer**

En volgens de theorie zorgt de invoering van een SSC er ook voor dat meer kennis gedeeld kan worden, heb je het idee dat dit binnen Zorgsupport gebeurt?

**Respondent**

Binnen Zorgsupport, nee. Binnen de afdeling wel. Ik heb veel contact met andere collega’s en als de ander ziek is, nemen we werkzaamheden van elkaar over. Wij hebben vaak overleg met elkaar en doen vaak op maandag een dag start en verdelen de taken dan even, zodat iedereen evenveel te doen heeft. Als de een vastloopt, helpen we elkaar ook en geven we tips waar nodig.

**Interviewer**

Duidelijk. En hoe werkt het dan op de andere afdelingen?

**Respondent**

Ik denk dat deze mensen individualistisch werken en dat er dus niet wordt samengewerkt. We zijn namelijk allemaal gespecialiseerd dus soms is het ook niet mogelijk om samen te werken. De ICT kan bijvoorbeeld niet met de HR samenwerken, ja middels het opzetten van een systeem wellicht. Maar we zullen er toch zelf mee moeten werken.

**Interviewer**

En hoe de kwaliteit van de dienstverlening van Zorgsupport gewaarborgd?

**Respondent**

Middels het maken van afspraken met de klant en deze afspraken nakomen.

**Interviewer**

Duidelijk. En vind u dat u op dit moment voldoende duidelijkheid heeft over de taken die u moet uitvoeren?

**Respondent**

Nee. Het probleem bij mij is, dat mijn functie is gecreëerd en nog niet eens officieel erkend is. Ik overleg dus wel met de manager wat ik moet doen, maar deze heeft een eigen visie en hier zijn we nog lang niet. We willen ergens naartoe, maar op dit moment kunnen wij deze dienstverlening nog niet realiseren. Ik blijf teveel in het operationele hangen, maar ik heb geen idee hoe ik verder kom.

**Interviewer**

Oke. En merkt u nu veel verschil met hoe de werkzaamheden nu moeten worden uitgevoerd in vergelijking met hoe ze een aantal jaren geleden moesten worden uitgevoerd?

**Respondent**

Ja, alles moet nu nog meer volgens de regels en richtlijnen, omdat een SSC er ook voor moet zorgen dat wij aan de governance kunnen voldoen. Vroeger kenden wij ook al vele regels en richtlijnen, maar dat is nu alleen maar erger geworden.

**Interviewer**

Duidelijk. Dan gaan we nu over op de vragen omtrent cultuur. Hoe zou u het begrip bedrijfscultuur omschrijven?

**Respondent**

Als het gedrag van medewerkers in een organisatie dat als normaal wordt beschouwd.

**Interviewer**

En wat voor gedrag wordt in deze organisatie als normaal beschouwd?

**Respondent**

Naar mijn mening wordt op dit moment individueel gedrag als normaal beschouwd. Het gevoel van de reorganisatie speelt in deze organisatie nog een belangrijke rol, waardoor mensen als het ware zichzelf beschermen door enkel en alleen de werkzaamheden uit te voeren die zij moeten doen. Zo worden zij goed in wat zij doen en kunnen zij niet zomaar vervangen worden. Dit creëert meer zekerheid.

**Interviewer**

En merkt u nu veel verschil in hoe de werknemers van ZorgSaam hun taken uitvoeren in vergelijking met hoe de werknemers van oud-Curamus deze uitvoeren?

**Respondent**

Ja, toch wel. Onze afdeling bestaat uit personeel van zowel Curamus als van ZorgSaam en je merkt gewoon dat Curamus er wat vlotter doorheen wilt. Ze willen niet wachten op toestemming, ze willen door. Ze zien het wachten als verloren tijd en geld. Dat werkte echter bij hen, maar niet meer bij ZorgSaam. We zijn een te grote organisatie, dus als iedereen zijn eigen ding gaat doen, komt het uiteindelijk niet goed. Regels en procedures moeten nu eenmaal gevolgd worden en daar heeft voornamelijk Curamus moeite mee. Af en toe zal het personeel van ZorgSaam hier ook wel moeite mee hebben, maar zij hebben al lang kunnen wennen.

**Interviewer**

En kunt u hier een voorbeeld van geven?

**Respondent**

Ja hoor. Stel er gaat iets kapot, neem een bureau. Je moet dit bestellen bij de afdeling inkoop en deze aanvraag wordt dan weer doorgestuurd naar logistiek en transport. Zij zijn uiteindelijk namelijk degene die moeten leveren. Curamus was gewend om naar de leidinggevende te gaan, een handtekening te vragen en zelf een bureau te bestellen. Dat gaat nu niet meer, omdat er ook eenheid en uniformiteit gecreëerd moet worden. Iedere afdeling heeft ook een budget dus niet iedereen kan meer tegelijkertijd een nieuw bureau aanvragen.

**Interviewer**

En op welke manieren wordt volgens u de bedrijfscultuur binnen Zorgsupport beinvloedt?

**Respondent**

Door managers, leidinggevenden, regels, richtlijnen en procedures. Ik denk verder dat bepaalde groepen ook een deel van de cultuur kunnen bepalen, kijk naar Curamus personeel. Zij vormen nog steeds een hechte groep door elkaar in de pauzes op te zoeken en smelten voorlopig dus nog niet samen met de ZorgSaam cultuur.

**Interviewer**

En als u de cultuur van uw eigen afdeling nu zou mogen omschrijven in termen van waarden, gedrag en opvattingen, hoe zou deze dan omschreven worden?

**Respondent**

Als een afdeling waarin samenwerken wordt gestimuleerd en waarin respect en begrip naar elkaar toe belangrijk is. Het gedrag dat hierdoor gestimuleerd wordt, is het opzoeken van elkaar en elkaar helpen waar nodig is.

**Interviewer**

En denkt u deze cultuur binnen heel Zorgsupport gedeeld wordt?

**Respondent**

Nee, want zoals ik net al zei werken de meeste werknemers op de andere afdelingen erg individualistisch en beschermen ze hun eigen deel.

**Interviewer**

En hoe ervaart u nu de cultuur binnen uw afdeling nadat de fusie heeft plaatsgevonden?

**Respondent**

Eerst was het lastig, omdat de medewerkers van Curamus zichzelf overgenomen voelde door ZorgSaam en ze moesten zich maar aanpassen, terwijl zij ook goede werkwijzen en manieren hadden aangeleverd. Deze manieren en werkwijzen werkte echter niet in een grotere organisatie, waardoor ze zich wel moesten aanpassen. Dit leverde weerstand op in de vorm van burn-outs en vertrek van een aantal personen. Echter merk ik nu dat de mensen die zijn overgebleven beginnen te wennen aan de ZorgSaam cultuur. Oke, soms wil Curamus dingen te snel regelen et cetera, maar ze worden vanzelf gestopt, omdat ze niet verder komen. Zachtjes aan proberen ze zich hierbij neer te leggen, waardoor ze ook meer plezier in het werk gaan krijgen.

**Interviewer**

En wie bepaald binnen Zorgsupport welke waarden, normen en opvattingen nagestreefd dienen te worden?

**Respondent**

Laat ik het zo zeggen: de top bepaald de missie, strategie en visie et cetera en ik ben van mening dat de normen en waarden hieruit voorstromen. Ik zou dus zeggen dat de top deze bepaald. De medewerkers moeten voor de uitwerking hier echter wel achter staan, want anders gaat het nooit werken.

**Interviewer**

En welke factoren zorgen ervoor dat medewerkers graag op deze afdeling werken?

**Respondent**

Ik denk toch wel het samenwerken en het hebben van sociaal contact. Ik geef als teamleider ook altijd complimenten wanneer er goed gewerkt is en veel dingen zijn verricht.

**Interviewer**

En de meest belemmerende?

**Respondent**

Ja toch wel dat als iets geregeld moet worden, dat het nogal eens lang kan duren waardoor werkzaamheden blijven liggen, omdat ze niet verder kunnen.

**Interviewer**

En hoe zouden klanten en andere belanghebbenden Zorgsupport omschrijven?

**Respondent**

Als een organisatie die hen een goede dienstverlening biedt, maar waarin nog onduidelijk is bij wie ze soms moeten zijn als ze iets geregeld willen hebben.

**Interviewer**

Duidelijk. En hoe ziet een gemiddelde werkdag eruit?

**Respondent**

Ja, meestal beginnen wij met koffie en een praatje maken en vragen we aan elkaar of alles goed gaat. Daarna gaan we aan de slag en als we zoiets hebben van, we hebben het te druk, dan vragen we aan de ander hoe hij of zij er voor staat en of iemand kan helpen.

**Interviewer**

En kent de afdeling ook rituelen?

**Respondent**

Ja, de dag start, maar ook werkoverleggen, nieuwjaarsborrels en er wordt getrakteerd als iemand jarig is.

**Interviewer**

En welke statussymbolen kent Zorgsupport?

**Respondent**

De belangrijke mensen hebben een eigen kantoor, de top zit boven en de managers beneden.

Verder lopen de wat belangrijke mensen in pak en hebben zij een eigen directie assistente.

**Interviewer**

En hoe zou u de sfeer omschrijven die heerst op uw afdeling?

**Respondent**

Als goed en sociaal en open. Wij steunen elkaar en zijn loyaal aan elkaar.

**Interviewer**

En zou u de organisatiestructuur omschrijven als hiërarchisch of plat?

**Respondent**

Ik merk dat de organisatie nogal hiërarchisch is, omdat veel dingen via aanvraagformulieren moeten worden aangevraagd en een hoger persoon hier toestemming voor moet geven. Verder ben ik van mening dat vrijwel alles door de top wordt beslist en verwacht wordt dat de lagen hieronder het uitvoeren. De input van de verschillende afdelingen wordt hierin, volgens mij, niet meegenomen. Ook wordt ons nooit om input gevraagd.

**Interviewer**

En zou u meer betrokkenheid willen zien?

**Respondent**

Jazeker, betrokkenheid is alles, omdat dit draagvlak vanaf het begin creëert. Neem mensen mee in beslissingen en laat ze input aanleveren. Zij zijn degene die dagelijks op de werkvloer werken en weten wat er speelt. Echter wordt hier niet naar gekeken, de top beslist en kent tunnelvisie.

**Interviewer**

En hebben de werknemers vrijheid in de uitvoering van hun werkzaamheden of kennen zij sterke controle?

**Respondent**

Ja, tsja. Ze moeten volgens de regels werken. Doen zij dit niet, lopen zij al snel ergens tegenaan. Echter wordt dit niet gecontroleerd, omdat ze vanzelf wel worden ontmoedigd.

**Interviewer**

En worden de medewerkers individueel beoordeeld of in teams?

**Respondent**

Ja, zoals ik net al zei: individueel, want iedereen kent zijn eigen specialismes.

**Interviewer**

Dat waren de vragen omtrent bedrijfscultuur. We gaan nu over naar de laatste vragen die gaan over de fusie en de veranderingen die hiermee zijn doorgevoerd. Ik was eerst benieuwd naar hoe jullie zijn voorbereid op de fusie.

**Respondent**

Ja, door nieuwsbrieven. De fusie heeft lang geduurd en verdween na een tijd op de achtergrond. Echter was opeens de nieuwe structuur er en liepen er mensen van Curamus rond. Hier is niet echt goed over gecommuniceerd naar mijn idee.

**Interviewer**

En wat was het doel van de fusie?

**Respondent**

Goh, zou ik niet weten. Ik denk elkaar versterken.

**Interviewer**

En hoe worden medewerkers betrokken bij het doorvoeren van veranderingen?

**Respondent**

Zoals ik net al zei, beslist de top alles en worden werknemers hierbij niet betrokken. De veranderingen die doorgevoerd worden, gebeuren niet anders. De werknemers leren met de veranderingen om te gaan door ermee te werken.

**Interviewer**

En merkt u nu dat dit weerstand oproept?

**Respondent**

Ja natuurlijk. De top beslist maar voor ons en wij moeten hier maar in meegaan. Ga je hier niet in mee, moet je jezelf maar afvragen of je hier wel past. Erg sonde, want ik vind dat draagvlak wel heel erg belangrijk is en probeer mijn werknemers wel altijd te betrekken wanneer er iets gaande is op de afdeling. Het moeten meegaan met veranderingen levert weerstand op in de zin van frustraties en leegloop. Heel veel mensen hebben in twee jaar tijd vijf bazen gehad. Dit is niet voor niks natuurlijk.

**Interviewer**

Duidelijk. En op welke manier had deze weerstand vermindert kunnen worden?

**Respondent**

Ja, neem ze mee in het proces. Laat ze input aanleveren en luister naar de werknemers. Zij zijn diegene die de organisatie draaiende moeten houden. De top heeft een mooi verhaal, maar als dit niet gedeeld wordt door de werknemers, heeft dat mooie verhaal weinig toegevoegde waarde. Input aanleveren en luisteren naar de medewerkers is de boodschap.

##### Interview 11

**Interviewer**

Hoe zou u een shared service center omschrijven?

**Respondent**

Ik zou een shared service center omschrijven als een katalysator die verspillingen uit het proces haalt en die de kwaliteit van ondersteunende diensten verbetert.

**Interviewer**

En wat is volgens u het doel van het invoeren van het SSC geweest?

**Respondent**

Ik zou zeggen dat het doel is geweest de dienstverlening naar het ziekenhuis en de thuis- en ouderenzorg te verbeteren, omdat er veel sprake was van eilandvorming en versnippering van de dienstverlening.

**Interviewer**

Duidelijk. En hoe bent u betrokken geweest bij de implementatie van het SSC?

**Respondent**

Ik was zelf betrokken bij de structuur die het zou krijgen. Ik moest hiervoor organogrammen tekenen en moest dit overhandigen aan de raad van bestuur in de directie.

Interviewer

En hoe zijn de medewerkers hier dan bij betrokken geweest?

**Respondent**

Ja, ze mochten met vragen altijd naar mij toe komen en verder heb ik ze niet echt voorbereid. Ik heb ze wel uitgelegd wat een SSC was en dat we meer regels en procedures zouden krijgen, omdat alles meer gestructureerd moest, maar of dit nu echt voorbereiden op was? Dat vraag ik mij af. Een voorbereiding was niet echt nodig, omdat er uiteindelijk toch wel regels en procedures en richtlijnen opgesteld zouden worden waarin duidelijk werd hoe ze hun werkzaamheden op moesten pakken.

**Interviewer**

En heb je nu het idee dat de werkzaamheden van nu op een andere manier moeten worden uitgevoerd ten opzichte van 2 jaar geleden?

**Respondent**

Ja. Zoals ik net al aangaf heeft het SSC ervoor gezorgd dat er meer richtlijnen, procedures en regels opgesteld zouden worden dus alles is nu strakker en meer gestructureerd. Ik denk dat dit voor de medewerkers voor heel wat duidelijkheid heeft gezorgd, omdat ze nu precies weten wat ze moeten doen. Een enkeling heeft hier ook wat meer moeite mee en dan doel ik voornamelijk op de medewerkers van Curamus, aangezien zij vrijwel nooit controle kende. Een aantal van de medewerkers van ZorgSaam hebben hier ook al moeite mee, maar dan denk ik meer aan de mensen die hier bijvoorbeeld al 20 jaar werken. Zij hebben het altijd op X manier gedaan en moeten het nu op de Y manier doen. Als je aan hen vraagt waarom ze iets doen op de X manier, weten ze hier vaak geen antwoord op te geven en dan moet je ze ook nog eens gaan zeggen dat het op de Y manier moet. De controle is veel belangrijker geworden en dat was eerst niet zo erg het geval binnen ZorgSaam. Het SSC heeft er ook voor gezorgd dat we makkelijker aan de eisen op het gebied van wet- en regelgeving kunnen voldoen, denk maar eens aan de wet gegevens bescherming. ZorgSaam wordt steeds groter en door strakke regels en procedures op te stellen, kunnen we makkelijker aan de wet- en regelgeving voldoen. Dat is ook echt nodig als we onze naam willen blijven behouden.

Interviewer

En volgens de theorie moet een SSC ook zorgen dat meer kennis gedeeld wordt, heb je het idee dat dit meer gebeurd?

**Respondent**

Nee, ik denk juist minder. Waarom, omdat iedereen nu meer individualistisch moet gaan werken vanwege de specialisatie die gevraagd wordt. Ik denk dus niet dat kennis meer gedeeld wordt. Wel willen we binnenkort functies binnen mijn afdeling samen gaan zetten, zodat we weten van elkaar waar we mee bezig zijn. Echter wordt niet gestimuleerd om werkzaamheden van elkaar over te nemen, het is meer inzicht en begrip creëren, want omdat je meer met je eigen ding bezig bent, zal je mensen ook meer moeten gaan doorsturen die eerst bij jou terecht konden. Hier moet je natuurlijk wel inzicht in hebben.

**Interviewer**

Duidelijk. En vind u nu dat u op dit moment voldoende duidelijkheid heeft over de taken die u dient uit te voeren?

**Respondent**

Ik wel.

**Interviewer**

U wel, maar de medewerkers niet dan of?

**Respondent**

Nee, het is voor hen allemaal nog een beetje zoeken. Oké er zijn regels en procedures en richtlijnen opgesteld et cetera, maar ze zijn natuurlijk gewoon iets te doen en dit laten ze niet zomaar los. Je merkt dat sommige mensen niet mee kunnen en blijven doen wat ze altijd deden. Echter werkt dat niet meer, want ZorgSaam is een organisatie die continu verandert en die continu groter wordt. Mensen zullen zich moeten gaan aanpassen en eerlijk is eerlijk, sommige mensen willen óf kunnen dat niet.

**Interviewer**

Interessant. Dat waren eigenlijk mijn vragen over het SSC. We gaan nu over naar de bedrijfscultuur. Ik was als eerste benieuwd naar wat u onder bedrijfscultuur verstaat. Dus het begrip in zijn algemeenheid.

**Respondent**

Ik zie bedrijfscultuur als organisatie eigen en dan heb ik het over de manier van samenwerken binnen de organisatie. De manier van samenwerken wordt beïnvloedt door de normen en waarden die gelden.

**Interviewer**

En welke factoren beïnvloeden de bedrijfscultuur volgens u?

**Respondent**

Heel wat factoren. Ik denk eerst dat baanzekerheid een rol speelt. Een zekere cultuur zorgt in het algemeen voor meer blijheid en tevredenheid. Mensen zullen hierdoor meer pro-actief handelen, omdat er zekerheid heerst en ze het idee hebben dat ze ideeën kwijt kunnen zonder hier op afgerekend te worden en uiteindelijk hun baan te verliezen. Verder ben ik van mening dat verschillende individuen binnen groepen de cultuur ook kunnen bepalen. We hebben bijvoorbeeld iemand van Curamus die heel de sfeer op dit moment verpest van het team waarmee hij samenwerkt, omdat hij zo ontevreden is. Er zit nu een arbeidscoach op, maar dat haalt ook de tevredenheid van de overige werknemers naar beneden. Verder denk ik dat streek ook de cultuur beïnvloedt. Het ziekenhuispersoneel in Brabant zal een andere mentaliteit hebben dan het ziekenhuispersoneel hier in Zeeland. Dus de mentaliteit van mensen is dan ook weer een factor. Een andere factor is denk ik het voorbeeldgedrag van managers. Kijk bij mij staat altijd mijn deur open, werknemers mogen wanneer ze tegen zaken aanlopen bij mij naar binnen lopen, maar dat is niet bij iedereen zo het geval. Denk ik.

**Interviewer**

En merkt u nu veel verschil in hoe werknemers van Curamus de werkzaamheden uitvoeren in vergelijking met hoe het personeel van ZorgSaam dit doet?

**Respondent**

Enorm. Curamus was gewend om alles zelf te regelen, want ze waren een klein bedrijf. Een voorbeeld hiervan is het bestellen van een nieuwe laptop. Vroeger mocht Curamus personeel dit doen via bol.com en de declaratie volgde dan wel. Oké er was een budget opgelegd, maar ze mochten zelf weten hoe of wat. Bij ZorgSaam gaat dit niet, want als je iedere werknemer zijn eigen autonomie laat behouden, krijg je straks een organisatie die helemaal los van elkaar functioneert en als de een iets wil, dat de ander het ook wil hebben. Dat gaat niet, want daar is geen budget voor. We zijn te groot. Er moet structuur worden aangebracht, zodat iedereen krijgt waar hij of zij recht op heeft en niet meer of minder. Hier horen regels en procedures bij. Er heerste echt een familiecultuur ook binnen Curamus, ze konden terecht bij wie ze wilden wanneer ze vragen hadden en kenden ook bijna geen controle. Binnen ZorgSaam is dit helemaal anders zoals ik net al aangaf. Ja we moeten veel formulieren invullen en ja we moeten toestemming vragen, maar dat is nodig. We hebben structuur nodig, want we worden steeds groter. Vind ik dat het soms teveel is? Ja, maar het is nodig. Dat moet benadrukt worden. Het personeel van ZorgSaam loopt hier ook tegenaan, zeker nu het SSC is ingevoerd. De controle is strenger dan ooit.

**Interviewer**

En als u nu de cultuur van uw afdeling zou mogen omschrijven, hoe zou u deze dan omschrijven?  
**Respondent**

Ik zie de cultuur van mijn afdeling als een bureaucratiecultuur. Mijn mensen hebben vaak een eigen kantoor en zijn individueel aan hun werkzaamheden bezig. Ze krijgen van boven opgelegd wat ze moeten doen. Mijn afdeling is volgens mij ook wel de afdeling waar het meest gecontroleerd wordt, omdat wij veel met cijfers werken en deze cijfers ook echt moeten kloppen. Een ander kan de werkzaamheden van een ander ook niet zomaar oppakken, omdat hier teveel verschil in zit. Ik zou de cultuur van mijn afdeling dus omschrijven als een cultuur waarin voornamelijk specialisten aan het werk zijn en waar hard gewerkt moet worden volgens de regels en procedures. De afdeling kent strenge controles en als je je niet kan houden aan de regels, wordt je afgestraft. Wij hebben liever mensen die volgens de regels werken dan personen die proberen uit te blinken door hun eigen ding te doen. Die mensen horen niet binnen ZorgSaam thuis. Uiteraard als je een goed idee hebt, mag je het altijd tegen mij zeggen, maar niet eigenhandig gaan uitvoeren.

**Interviewer**

Duidelijk. En denk je dat deze cultuur binnen heel Zorgsupport gedeeld wordt?

**Respondent**

Deels. De andere afdelingen kennen ook wel enige controle, maar minder dan mijn afdeling denk ik. Ik denk ook dat op sommige afdelingen nog wel in teams gewerkt wordt, omdat er werknemers tussen zitten die alles nog niet zo goed snappen. Verder denk ik dat op een paar afdelingen het proactieve wel gestimuleerd wordt, maar die kennen dan vanzelfsprekend ook minder structuur. Echter moeten we wel naar het gestructureerde toe, omdat we niet anders kunnen in zo’n grote organisatie.

**Interviewer**

En merkt u nu veel verschil in hoe de cultuur nu is in vergelijking met de cultuur die voor de fusie heerste?

**Respondent**

In het begin had ik hier heel veel last van, omdat veel Curamus medewerkers naar mijn afdeling zijn gekomen. Ik merkte in het begin heel erg dat Curamus en ZorgSaam botste en dat had zijn uiting inderdaad wel op de werkvloer. De ontevreden Curamus mensen haalden namelijk heel de sfeer naar beneden. Nu is het al wat beter. Ik hoor ze af en toe nog wel klagen, maar ze halen de sfeer niet meer naar beneden. In het begin was het echter een drama.

Interviewer

En hoe bent u hier dan mee omgegaan?

**Respondent**

Ja, door gesprekken te voeren, maar sommige mensen willen gewoon niet. Daar heb ik dan een re-integratie coach opgezet, maar heel veel mensen hebben gewoon de organisatie moeten verlaten en functioneerde ook niet op een andere afdeling. ZorgSaam blijft nu eenmaal ZorgSaam.

Interviewer

En wat heeft deze weerstand opgeroepen denkt u?

**Respondent**

Ja, ik heb het idee dat de werknemers van Curamus zich overgenomen voelen. Een mooi voorbeeld is het logo. Je ziet niks meer van Curamus terug, alles is ZorgSaam geworden. In de naam zie je ook niks van Curamus terug. Die mensen hebben dus het idee dat alles van ze ontnomen is en sommige zaten er dus al 20 jaar. Je moet je eens voorstellen als je dan opeens van werkgever moet veranderen en opeens alles opnieuw moet leren. Dat valt natuurlijk niet mee. Maar goed je moet uiteindelijk wel. Ga je niet mee, moet je alsnog naar een andere organisatie.

**Interviewer**

En hoe had deze weerstand vermindert kunnen worden volgens u?

**Respondent**

Beter communiceren door werkoverleggen en ook door het organiseren van uitjes waarin het personeel van ZorgSaam en Curamus kon samenkomen. Ik denk dat als dit was gedaan, de samenwerking al veel beter verliep. Echter was hier geen budget voor vanwege de reorganisatie.

**Interviewer**

En wie bepaald er nu binnen Zorgsupport welke normen en waarden nagestreefd moeten worden?

De top.

**Respondent**

En hoe worden de werknemers in hierin betrokken?

**Interviewer**

6 keer per jaar vind er een werkoverleg plaats, althans op mijn afdeling, wellicht dat dat op de andere afdelingen minder gebeurt, maar hier is het de bedoeling dat de werknemers en leidinggevende samen zaken bespreken waar ze tegenaan lopen. De leidinggevende kan deze zaken dan weer doorgeven aan de managers en die geven het dan weer door in het MT. Dus oké, ja het wordt door de top beslist, maar ze betrekken de medewerkers hier wel bij middels de input die de managers geven in het MT. De werknemers beslissen hierdoor mee, maar dan indirect.

**Interviewer**

Duidelijk. En als ik nu zou vragen aan de medewerkers waarom ze zo graag op deze afdeling werken, wat zouden ze dan zeggen?

**Respondent**

Ik denk dat ze zouden zeggen dat ze goed geld verdienen en dat ZorgSaam een organisatie is waarin ze zich kunnen door ontwikkelen. Ook leer je bij ons op de afdeling heel veel bij, omdat je echt een individualistische functie uitoefent en hierover zoveel mogelijk moet leren.

Interviewer

En de meest belemmerende factoren?

**Respondent**

Ja toch wel dat af en toe bepaalde zaken lang duren, bijvoorbeeld het aanvragen van een nieuwe telefoon. Dit moet natuurlijk weer goedgekeurd worden door X partijen, omdat autonomie binnen zo’n grote organisatie niet kan. Er moeten grenzen zijn en regels en ik denk dat sommige werknemers hier af en toe toch wel tegenaanlopen. Zeker die van Curamus, want zij waren gewend echt alles zelf te regelen, waardoor ze flexibel konden werken.

**Interviewer**

En kent deze afdeling ook statussymbolen?

**Respondent**

Ja de eigen kantoren worden door sommige toch wel gezien als een status symbool, omdat ze dat voorheen niet hadden. Bij Curamus zaten ze bijvoorbeeld alleen samen in de kantoortuin.

Interviewer

En rituelen?

**Respondent**

Ja, sommige medewerkers houden om 10.15 stipt een koffiepauze. Ze verlaten dan echt hun werkruimte en trekken met zen allen naar de vergaderruimte om daar even te zitten en koffie te drinken. Verder hebben wij niet echt rituelen. Ja sommige kennen echt nog werktijden van 09.00 – 17.30 en gaan dan ook niet eerder weg dan 17.30 en komen ook niet later binnen dan 09.00. De meeste kennen echter flexibele werktijden, maar sommige mensen hebben toch die structuur nodig, waardoor ik dat als een eigen ritueel zie. Ik denk ook dat dat als enige bij mij op de afdeling voorkomt, tuurlijk verpleegkundigen et cetera hebben ook een vast rooster, maar ik heb het even over de ondersteunende diensten.

**Interviewer**

En hoe zou u de sfeer omschrijven die heerst op uw afdeling?

**Respondent**

Als open en laagdrempelig. Mijn kantoor staat altijd open en medewerkers kunnen altijd terecht bij mij. Ik zal helpen waar ik kan. Sociale contacten zijn binnen mijn afdeling ook heel erg belangrijk, voornamelijk omdat je meestal alleen werkt. De koffiepauze is voor de mensen dus echt even het gevoel van ‘ik ben verlost en kan even met iemand anders praten’.

**Interviewer**

Duidelijk. En zou u de organisatie structuur omschrijven als hiërarchisch of plat?

**Respondent**

Klinkt misschien gek, maar ik zou hem als plat omschrijven als het gaat over bij wie kan je terecht als je tegen zaken aanloopt. Als je dingen moet regelen et cetera zou ik hem omschrijven als hiërarchisch, omdat je dan veel formulieren et cetera in orde moet maken en bureaucratie toch wel zichtbaar wordt.

**Interviewer**

Interessant. En kennen de medewerkers eigen doelstellingen of worden zij afgerekend op de teamprestatie?

**Respondent**

Nee, hier wordt je echt wel afgerekend op wat je zelf doet. Dat wordt ook continu gemonitord: er wordt ook veel aan onze werknemers gevraagd van waarom doe je dit zo? En waarom niet zo et cetera.

**Interviewer**

Oké, dat waren de vragen omtrent cultuur. We gaan nu over op de laatste vragen. Ik was namelijk erg benieuwd naar hoe jullie zijn voorbereid op de fusie?

**Respondent**

Weinig. We hebben wel werkoverleggen gehad en nieuwsbrieven ontvangen, maar verder vrij weinig.

**Interviewer**

En kan je wel het doel van de fusie noemen?

**Respondent**

Jahoor: het waarborgen van de continuïteit van de dienstverlening. Curamus was hier te klein voor, ze werkten goed et cetera, maar innoveerde niet. En dat is uiteindelijk niet datgene wat de voortgang van de kwaliteit kan waarborgen.

**Interviewer**

Duidelijk. Een fusie brengt veranderingen met zich mee, hoe zijn jullie hier op voorbereid?

**Respondent**

Ook te weinig. Eigenlijk op dezelfde manier zoals net genoemd, dus middels werkoverleggen en nieuwsbrieven.

**Interviewer**

En heb je gemerkt dat deze veranderingen weerstand hebben opgeroepen?

**Respondent**

Ja, verandering is een constante en je leeft dus eigenlijk altijd in onzekerheid, want je weet niet wat de volgende dag brengt. Dit levert natuurlijk weerstand op, want mensen krijgen minder zekerheid over hun baan en weten niet wat de toekomst hun brengt. De angst voor het onbekende neemt hierdoor toe en dan krijg je dat mensen sneller en vaker ziek zijn, hun terratorium heel erg afbakenen door heel erg individualistisch te werk te gaan, een nieuwe baan gaan zoeken et cetera.

**Interviewer**

En heb je enig idee hoe deze weerstand vermindert had kunnen worden?

**Respondent**

Ja, als er al wat meer was gecommuniceerd had het al veel uitgemaakt denk ik. Ook zou je een coach kunnen aanstellen op iedere afdeling die mensen leert met deze veranderingen om te gaan. Die coach kan iemand van de HR zijn. Kost op deze manier geen geld, maar je zorgt er wel voor dat je werknemers tevreden zijn. Ik zou zeggen doen: 2 vliegen in 1 klap.

##### Interview vorige directeur Zorgsupport

**Interviewer**

Hoe zou u een Shared Service Center omschrijven?

**Respondent**

Ik zou een SSC omschrijven als een bedrijf waarin verschillende services zijn samengevoegd met als doel de klant optimaal te ondersteunen, omdat specialismes aangeboden kunnen worden.

**Interviewer**

En wat is het doel van de invoering van het SSC geweest?  
**Respondent**

Het doel van de invoering van het SSC had twee doelen, namelijk: het binnenhalen van kennis en het realiseren van een efficiënte dienstverlening tegen lage kosten.

**Interviewer**

En hoe kan een SSC dit realiseren?

**Respondent**

Het SSC kan dit realiseren, omdat ten eerste specialistische diensten waren samengevoegd onder 1 B.V. Je kan hier denken aan HRM, inkoop, ICT et cetera. De klanten dus in dit geval de thuis- en ouderenzorg, kunnen van deze diensten gebruik maken zonder extra kosten. Ze halen hierdoor als het ware de kennis in huis die zij zelf niet beschikken of althans niet op het niveau dat binnen het SSC geld. Het tweede wordt gerealiseerd, doordat de klant duidelijkheid krijgt over bij wie hij moet zijn wanneer hij zaken geregeld wil hebben. Is het een inkoopprobleem, dan ga je naar de afdeling inkoop, is het een HR probleem, dan ga je naar de afdeling HRM. De kosten gaan omlaag, omdat de werknemers specialisten worden in hun vakgebied en bepaalde vraagstukken makkelijk en snel kunnen oplossen. Het wordt ook door één persoon behandelt en niet door de gehele afdeling, waardoor alles sneller kan verlopen. De kosten gaan ook omlaag, omdat geshared moet worden. Ik neem hierbij het voorbeeld van de ladder. Het kan gebeuren dat iemand geen ladder kan kopen, maar wanneer desbetreffende persoon deel uitmaakt van een groep en iedereen bijlegt, kan de ladder toch gekocht worden. Ik heb het idee dat het SSC ook zo werkt: iedereen beschikt over kennis en als deze samen gebundeld wordt, kan de klant beschikken over een specialistische dienstverlening waarin in de behoeften wordt voorzien.

**Interviewer**

De theorie omschrijft dat het SSC er ook voor moet zorgen dat kennisdelen gestimuleerd wordt. Heb je het idee dat dit binnen Zorgsupport voldoende gebeurt?

**Respondent**

Mwa. Het SSC heeft meer gezorgd voor het borgen van kennis en het in huis halen van kennis dan echt kennis delen. Iedereen, althans is de bedoeling, krijgt zijn eigen vakgebied. Het delen van kennis is altijd een hot issue binnen een organisatie, maar ik heb niet het idee dat dit meer gedaan moet worden vanwege de invoering van het SSC. Dat is geen doel geweest.

**Interviewer**

Oké, duidelijk. En merkt u nu veel verschil in hoe de werkzaamheden op dit moment uitgevoerd worden in vergelijking met 2 jaar geleden?

**Respondent**

Ja. Het SSC heeft ervoor gezorgd dat bepaalde functies overbodig zijn geworden en functies zijn verzonnen. Het heeft er ook voor gezorgd dat bepaalde functies vervangen zijn door andere functies en dat is toch wel een grote verandering, want deze mensen zijn gewend om het op X manier uit te voeren, maar opeens hebben ze een nieuwe functie gekregen die eigenlijk in grote mate overeenkomt met de vorige functie, maar het moet nu wel op Y manier gedaan worden.

**Interviewer**

Heeft u hiervan een voorbeeld?

**Respondent**

Ja. De hoofden zijn bijna allemaal vervangen door managers. Het gevolg hiervan is dat je niet meer met je leidinggevende op de werkvloer aan het werken bent. De afstand tussen leidinggevende en de werknemer is groter geworden, omdat de managers vaak te vinden zijn in een eigen kantoor en een drukke agenda hebben. ZorgSaam is nu eenmaal een grote organisatie waarin deze structuur zeker gewaardeerd wordt. De managers hebben ook verplichtingen naar ons, dus de top toe en dan noem ik even het bijwonen van werkoverleggen et cetera. De hoofden hadden minder verplichtingen, omdat zij vaak gewoon meedraaiden. Ook zijn bepaalde functies in een nieuw jasje gegoten, maar dat had ik net al uitgelegd.

**Interviewer**

Interessant. En via welke communicatiekanalen is er informatie verstrekt over de implementatie van het SSC?

**Respondent**

Ehm. Ik wil hier als eerste opmerken dat hier te weinig informatie is over verschaft. De communicatie kanalen die zijn gebruikt, zijn nieuwsbrieven en werkoverleggen. We hebben met managers en teamleiders bijeenkomsten ingepland waarin professor Strikwerda informatie verschafte over wat een SSC nu precies is en met wat voor doel deze worden geïmplementeerd binnen een organisatie.

**Interviewer**

Oké. Dan zijn we nu eigenlijk al aangekomen bij de vragen over de bedrijfscultuur. Hoe zou u dit begrip willen omschrijven?

**Respondent**

Als de manier waarop we de dingen hier doen en regelen.

**Interviewer**

En zie je dat als organisatie eigen?

**Respondent**

Ja. Iedere organisatie heeft een andere cultuur, daar ben ik van overtuigd.

**Interviewer**

En als je nu de cultuur van nu vergelijkt, dus na de fusie, met de cultuur die daarvoor heerste, merk je dan veel verschillen?

**Respondent**

Ja, toch wel. Curamus was natuurlijk een kleine organisatie en je merkt dat zij af en toe nog wel moeite hebben met hoe wij het doen, dus ZorgSaam. Ze zijn de regels en procedures niet gewend, terwijl deze binnen de organisatie te vergelijken zijn met een rode draad. Ik ben van mening dat Curamus een familiecultuur kende en dat heeft natuurlijk impact op ZorgSaam gehad en dan met name op de afdelingen waar zowel werknemers van Curamus en ZorgSaam werken.

**Interviewer**

En kan je hier een voorbeeld van noemen?

**Respondent**

Ja. De medewerkers van Curamus kenden elkaar bijna allemaal en iedereen die op kantoor zat, zat ook allemaal bij elkaar in de kantoortuin, dus als een grote familie. Nu zit iedereen uit elkaar in een eigen kantoor en soms ook op een andere locatie. Ik kan me voorstellen dat dit voor Curamus een grote cultuurschok is geweest. Het gevolg op de afdelingen van deze samenvoeging is, is dat er groepen ontstaan die steeds weer naar elkaar toetrekken, omdat deze begrip voor elkaar hebben. Ik omschrijf dit vaak als eilandvorming, omdat iedereen eigen zienswijzen en denkwijzen heeft die versterkt worden door de mensen die op het eiland wonen.

**Interviewer**

Mooi voorbeeld. En welke factoren kunnen volgens u de bedrijfscultuur beïnvloeden?

**Respondent**

De top die bestaat uit de directie, de raad van bestuur en de raad van toezicht. Ook ben ik van mening dat de wet- en regelgeving in een bepaalde zin invloed heeft op de cultuur. De regels en procedures die opgesteld zijn door de top, zijn immers een afgeleide van de geldende wet- en regelgeving binnen Nederland. Verder ben ik van mening dat gebeurtenissen ook een invloed kunnen hebben op de cultuur en dan bedoel ik grote gebeurtenissen, dus die meerdere afdelingen of de hele organisatie treffen. Een gebeurtenis die veel genoemd wordt door het personeel en waar nog naweeën van te voelen zijn, is de reorganisatie van 2014. De personen zijn hierdoor wantrouwig geworden, omdat ze onzekerheid ervaarden.

**Interviewer**

En heeft u het idee dat deze onzekerheid nog steeds heerst?

**Respondent**

Op sommige afdelingen, ja. Wij zijn namelijk een organisatie die niet stil staat en wij voeren heel vaak veranderingen door. Ik kan me voorstellen dat dit onzekerheden teweeg brengt, maar wij kunnen niet anders. Het SSC is daar een voorbeeld van.

**Interviewer**

En als u de cultuur van Zorgsupport zou moeten omschrijven in termen van normen, waarden, gedrag en opvattingen, hoe zou deze dan op dit moment beschreven worden?

**Respondent**

Ik vind dat op dit moment de werknemers nog te bescheiden en teruggetrokken zijn, waardoor ze reactief werken in plaats van pro-actief. Het gaat te langzaam, sommige dingen kunnen echt wel sneller opgepakt worden. Ze zijn ook niet trots, terwijl dit best wel mag. Ik denk verder dat onze organisatie staat voor betrokkenheid en duidelijkheid voor de medewerkers bij hun werkzaamheden.

**Interviewer**

En betrokkenheid in de zin van?

**Respondent**

Ja, bij het werk dat ze uitvoeren. Ik heb echt wel het idee dat ze instaan voor hun werk en dat ze het naar hun zin hebben. Ze zijn loyaal en dat is belangrijk binnen ZorgSaam.

**Interviewer**

En als ik zou vragen aan de werknemers waarom ze zo graag werken binnen Zorgsupport, welke antwoorden denkt u dat ik dan krijg?

**Respondent**

Ik denk dat ze zullen zeggen dat ze tevreden zijn, omdat ZorgSaam een organisatie is waar je kan doorgroeien. Wij bieden voldoende opleidingstrajecten aan en geven de medewerker hier ook vrijheid in. Wij zijn op dit moment ook bezig met een samenwerkingstraject op te zetten met bijvoorbeeld uitzendbureaus, zodat wij steeds meer kunnen investeren in personeel dat op dit moment nog niet aan de eisen voldoet. Echter willen wij weer de reputatie krijgen als ‘de beste werkgever van Zeeuws-Vlaanderen’ en hiervoor is samenwerken met externe partijen erg belangrijk.

**Interviewer**

En wat zijn de meest belemmerende factoren?

**Respondent**

Ja ik denk dat dat toch wel de bureaucratie is die hier heerst. De medewerkers van Curamus zullen deze bureaucratie nog sterker ervaren als de medewerkers van ZorgSaam, maar ik denk wel dat de beleving van bureaucratie en trage beslissingsprocessen door beide partijen gedeeld wordt.

**Interviewer**

Duidelijk. Wie bepaald binnen Zorgsupport welke normen, waarden en opvattingen nagestreefd dienen te worden?

**Respondent**

Lastige. De top bepaalt een visie en een strategie en missie en ik denk dat de normen en waarden hiervan een afgeleide zijn. Ik zou dus zeggen dat de top deze bepaald.

**Interviewer**

En worden de medewerkers hier op een of andere manier ook bij betrokken?

**Respondent**

Ja, middels werkoverleggen. Zij krijgen door de managers en leidinggevende te horen welke normen, waarden et cetera gelden en hoe ze deze moeten vertegenwoordigen. Ze worden dus betrokken in de uitvoering. Echter bepalen de werknemers uiteindelijk de cultuur, want zij zijn degene die het moeten uitvoeren.

**Interviewer**

En hoe zou de klant de dienstverlening van Zorgsupport omschrijven?

**Respondent**

Op dit moment: traag en reactief. We moeten echter naar pro actief en moeten de klant voor zijn.

**Interviewer**

Zijn er binnen Zorgsupport ook rituelen te vinden? Dus bijvoorbeeld trakteren op taart bij een verjaardag.

**Respondent**

Oh ja, genoeg denk ik. Echter heb ik hier weinig tot geen zicht op. Ik weet wél dat iedere afdeling zo zijn eigen rituelen kent. De een houdt bijvoorbeeld een koffiepauze van 10.00 – 10.15 en de ander organiseert twee keer in het jaar een etentje voor het personeel. Echter moet ik hier wel bij vermelden dat binnen Curamus de rituelen nog duidelijker waren: wij kregen van de organisatie geld om leuke dingen te organiseren, waardoor iedereen mee kon doen. Binnen ZorgSaam zijn echter veel bezuinigingen doorgevoerd waardoor leuke uitjes et cetera uit eigen zak moeten worden betaald. Niet iedereen heeft hier het geld voor, waardoor niet iedereen meekan. Een ritueel dat door iedere afdeling wordt gedeeld, zijn denk ik de werkoverleggen en het eten in de pauze met collega’s in het personeelsrestaurant.

**Interviewer**

Duidelijk. En kent Zorgsupport ook statussymbolen?

**Respondent**

Ja. Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld dat de top meestal strak in pak gekleed is en de teamleiders toch wat meer informeler en dragen bijvoorbeeld een spijkerbroek met een nette blouse. Verder ben ik van mening dat de kantoren die sommige personen hebben, ook als een statussymbool wordt gezien. Echter was dit niet de bedoeling: sommige werknemers hebben nu eenmaal een kantoor nodig voor het in orde maken van papieren of voor het houden van overleggen of gesprekken.

**Interviewer**

Duidelijk. En als ik u nu zou vragen om een algemeen beeld te schetsen van de werkomgeving waarin de meeste werknemers werken, hoe zou deze dan luiden? Ik denk hierbij aan gesloten of open deuren, samen of apart.

**Respondent**

De meeste van ons hebben een eigen kantoor, maar hebben wel altijd de deur open. Tenzij een overleg plaatsvind. Verder heb ik het idee dat op sommige afdelingen nog wordt samengewerkt, omdat deze een kantoor delen met meerdere personen. Ik denk dat op deze afdelingen ook veel sociaal contact is en dat op de afdelingen waarin de mensen een eigen kantoor hebben, minder sociaal contact plaatsvind. Verder zijn de verschillende afdelingen van Zorgsupport over heel het gebouw te vinden. HR zit bijvoorbeeld beneden en de directie en het secretariaat zit boven. Wanneer je iemand van een andere afdeling nodig hebt, zal je dus een stukje moeten lopen. Natuurlijk kan mailen en bellen ook en ik denk dat het tweede ook steeds meer gedaan wordt.

**Interviewer**

Oké, duidelijk. En hebben de medewerkers vrijheid in het uitvoeren van hun werkzaamheden of kennen zij strenge controle?

**Respondent**

Op dit moment is er geen controle en is er dus ook geen opvolging wanneer iemand bijvoorbeeld altijd te laat komt of de kantjes er vanaf loopt.

**Interviewer**

En hoe wordt dit dan wel opgelost?

**Respondent**

Meestal bouwt de leidinggevende een dossier op omtrent desbetreffende persoon en dat dossier wordt dan weer opgestuurd naar P&O die deze in behandeling nemen en beoordelen. Zij bepalen dan hoe of wat verder. De P&O medewerkers zijn hier natuurlijk in gespecialiseerd dus kan het beter aan hen worden overgelaten.

**Interviewer**

Oké. En zou u de organisatiestructuur als hiërarchisch omschrijven of plat?

**Respondent**

Ik zie hem zelf als plat, maar dat komt omdat ik zelf veel beslissingen mag maken en eigen verantwoordelijkheden heb. Ik zie wel dat er veel lagen zijn, maar ik denk dat medewerkers hier weinig van merken, omdat dingen binnen deze organisatie snel en makkelijk geregeld kunnen worden vanwege de geïmplementeerde systemen. Oké, bepaalde zaken moeten inderdaad goedgekeurd worden, maar de medewerker kan met behulp van de systemen makkelijk zelf aanvragen indienen en zaken regelen.

**Interviewer**

En hoe zou u nu de gewenste cultuur binnen Zorgsupport omschrijven in termen van normen, waarden, gedrag en opvattingen omschrijven?

**Respondent**

Ik zou willen dat mensen pro-actief gaan handelen en dat mensen hun eigen toegevoegde waarde in gaan zien. Ik heb namelijk het idee dat niet iedereen deze inziet, terwijl iedere werknemer binnen ZorgSaam er toe doet. Ik wil verder dat de klant beter bediend gaat worden door het creëren van een uniforme werkwijze binnen heel Zorgsupport. Hiervoor moeten nog meer regels en procedures opgesteld worden, omdat op deze manier meer duidelijkheid gecreëerd kan worden en medewerkers begrijpen op wat voor manier bepaalde werkzaamheden uitgevoerd dienen te worden. Ik vind verder dat we met zijn allen meer trots moeten zijn op elkaar. Iedereen heeft zijn eigen specialismes en is hier goed in. De specialismes samen moeten dan weer zorgen voor een kwalitatief goede dienstverlening waarin de behoeften van de klant centraal staan. Pro-activiteit en het uitwisselen van nieuwe ideeën zijn zaken die gestimuleerd moeten worden. Het doorvoeren van verbeteringen is namelijk altijd nodig. Echter moet dit wel in lijn zijn met de regels en richtlijnen die wij kennen. Het samenwerken moet ook meer gebeuren.

**Interviewer**

En in hoeverre worden de medewerkers betrokken bij het bepalen van de gewenste cultuur?

**Respondent**

Middels werkoverleggen, maar goed zij zijn uiteindelijk degene die de gehele cultuur bepalen, dus stel 90% staat er niet achter, dan zal onze visie en missie et cetera nooit werken.

**Interviewer**

Duidelijk. En wordt binnen Zorgsupport samenwerking gestimuleerd of heeft iedereen zijn eigen taken?

**Respondent**

Ja, het is de bedoeling dat Zorgsupport zich gaat ontwikkelen als een organisatie waarin specialisten aan het werk zijn, maar waarin ook wordt samengewerkt. Een specialist is meestal bezig met zijn eigen vakgebied, waardoor op dit moment mensen op dit moment voornamelijk individualistisch werken. Ik wil op korte termijn wel meer samenwerking gaan zien. Ik zie de toegevoegde waarde van het samenwerken pas wanneer de verschillende afdelingen binnen Zorgsupport er samen voor hebben gezorgd dat de klant de dienstverlening heeft ervaart die hij/zij zou mogen verwachten.

**Interviewer**

Oké, interessant. Dat waren de vragen over de organisatiecultuur. We gaan nu over op de vragen die ingaan op de fusie. Waar ik heel erg benieuwd naar was, was: hoe zijn de medewerkers voorbereid op de fusie?

**Respondent**

Ook hier zou ik eerst willen zeggen dat hier onvoldoende aandacht aan is besteedt. Er zijn wel werkgroepen opgesteld en fusieteams, maar deze kwamen misschien eens een keer in het halfjaar bijeen om de stand van zaken te bespreken en toen de fusie on hold stond, zijn ze eigenlijk nooit meer samen gekomen. Echter is communicatie in zo’n veranderingsproces van groot belang en dat zie ik nu ook echt wel in, want de fusie is niet vlekkeloos verlopen.

**Interviewer**

Kunt u hier wellicht een voorbeeld bij geven?

**Respondent**

Ja. Ik merk bijvoorbeeld dat het ziekteverzuim op dit moment erg hoog is alsmede het verloop. Ik denk dat dit naweeën van de fusie zijn geweest, aangezien sommige mensen de veranderingen die hierbij kwamen kijken, gewoon niet konden handelen. Het is niet alleen de fusie die heeft plaatsgevonden, ook is er een nieuwe structuur ingevoerd in de vorm van een SSC. Vergeet dat niet. Curamus doet wel alsof zij als enige getroffen zijn, maar dat is natuurlijk niet waar. Ook wij moeten leren met elkaar om te gaan en een weg te vinden in het SSC.   
**Interviewer**

En wat was het doel van de fusie?

**Respondent**

Het blijven innoveren van de zorg.

**Interviewer**

En merkt u nu dat de doorgevoerde veranderingen weerstand onder de werknemers heeft opgeroepen?

**Respondent**

Jazeker. En dan bedoel ik met name weerstand in de zin van dat ze in onzekerheid blijven leven. Wij zijn continu in ontwikkeling waardoor veranderingen niet weg te denken zijn. Wij zijn daarom ook een organisatie die veel veranderingen doorvoert en staan hier volgens mij ook wel om bekend. Dit brengt negativiteit met zich mee, aangezien onze werknemers niet weten wat de toekomst gaat brengen. Morgen kan het anders zijn en dan moeten mensen hun gewoontes opgeven. Ook zorgt de onzekerheid ervoor dat mensen bang worden, omdat ze niet weten wat er gaat komen.

**Interviewer**

En hoe wordt aan de medewerkers geleerd met deze veranderingen om te gaan?

**Respondent**

Ja, dat is een lastige vraag. Er is heel veel theorie over veranderen en ik denk dat op dit moment nog te weinig expertise binnen Zorgsupport aanwezig is om aan de medewerkers te leren hoe zij met veranderingen om kunnen gaan. Ik denk dat hier een stukje verantwoordelijkheid ligt bij de HR afdeling, aangezien zij meer kunnen vertellen over gedrag in organisaties et cetera.

**Interviewer**

En heeft u wellicht tips over hoe medewerkers geleerd kunnen worden met veranderingen om te gaan?

**Respondent**

Ja, bijvoorbeeld met behulp van het BOB model, dus bekijken, oordelen en besluiten. Het model schetst als het ware verschillende scenario’s met daarbij mogelijke problemen en mogelijke oplossingen. Dit model kan toegepast worden door leidinggevenden, managers, teamleiders et cetera. Door met mensen in gesprek te gaan, krijg je een zo’n compleet mogelijk beeld van de mogelijke scenario’s en bovendien creëer je hiermee ook draagvlak, omdat medewerkers daadwerkelijk wat kunnen inbrengen. Dit zou je ook kunnen doen met veranderingen. Dus je omschrijft de verandering beknopt en laat de medewerkers bepalen wat voor gevolgen dit met zich meebrengt et cetera. De teamleider of wie dan ook kan hier dan weer op ingaan en wanneer beide partijen het gevoel krijgen dat ze voor problemen komen te staan, kunnen ze gerichte oplossingen bedenken. Zo creëer je begrip, betrokkenheid en draagvlak. Het is misschien een hele klus, maar als iedere teamleider of leidinggevende deze taak voor de eigen afdeling op zich neemt, denk ik dat het BOB model veel toegevoegde waarde kent. De weerstand die meestal bij veranderen komt kijken, wordt hierdoor ook vermindert.

**Respondent**

Dat was eigenlijk mijn laatste vraag.

##### Interview huidige directeur Zorgsupport

**Interviewer**

Hoe zou u het begrip bedrijfscultuur omschrijven?

**Respondent**

Ik zou het begrip bedrijfscultuur omschrijven als de normen en waarden die binnen een organisatie gelden en waar gedrag uit voortvloeit dat als normaal wordt beschouwd. Het vertonen van ander gedrag, wordt gezien als een storing. De cultuur van een bedrijf wordt hierdoor pas zichtbaar.

**Interviewer**

En als u nu de heersende cultuur binnen Zorgsupport zou moeten omschrijven in termen van waarden, normen, gedrag en opvattingen, hoe zou die cultuur er dan uitzien?

**Respondent**

Ik zou deze cultuur omschrijven als een cultuur waarin werknemers voornamelijk individualistisch werken en waarin werknemer volgens de regels en procedures moeten werken. De regels zijn opgesteld door zowel de overheid als door ons. De regels die door ons opgesteld zijn, zie ik als een stukje cultuur en zijn een vertaling van hoe het er in onze organisatie aan toe dient te gaan. Ik zie op dit moment dat er weinig samengewerkt wordt en dat mensen zich richten op hun eigen werkzaamheden. Er heerst een dominante cultuur: iedereen is gespecialiseerd in iets en probeert zijn of haar eigen werkzaamheden zo goed mogelijk uit te voeren en het eigen territorium te beschermen. Als een collega ziek is, blijft het werk vaak liggen en wordt het niet door een ander opgepakt. Dit zorgt voor vertraging. Verder ben ik van mening dat sommige afdelingen onduidelijkheid kennen. Zorgsupport is natuurlijk een aparte organisatie geworden in de vorm van een Shared Service Center en veel functies, zoals hoofden et cetera, zijn overbodig geworden. Het overbodig worden van deze werknemers, heeft ervoor gezorgd dat functies gecreëerd zijn en hierover bestaat nog enige onduidelijkheid. Ik ben van mening dat dit is ontstaan door het gebrek aan communicatie. Ik heb verder het idee dat de managers te weinig informatie verschaffen omtrent beslissingen die worden gemaakt. Ik stimuleer het organiseren van werkoverleggen en stimuleer het aanleveren van input, omdat ik zelf nooit op de hoogte kan zijn van alle problemen die spelen binnen Zorgsupport. Oké, ik heb hier wel een mening over, maar onderaan weten ze natuurlijk het beste welke problemen zich voordoen.

**Interviewer**

En hoe denkt u dat de werknemers de cultuur binnen Zorgsupport omschrijven?

**Respondent**

Ik denk dat de werknemers deze zouden omschrijven als een cultuur waarin volgens de regels gewerkt moet worden, maar ook als een cultuur waarin vrijheid en het bedenken van ideeën gewaardeerd wordt en waarin goed naar ze geluisterd wordt. De meeste afdelingen organiseren namelijk werkoverleggen en hierin kunnen medewerkers wel echt hun ei in kwijt. Ik heb alleen het idee dat dit nog niet voldoende gedaan wordt.

**Interviewer**

Duidelijk. En hoe zou u de gewenste cultuur willen omschrijven?

**Respondent**

Ik wil naar een cultuur toe waarin samenwerking wordt gestimuleerd, maar waarin ook specialisten aan het werk zijn. De afdelingen binnen Zorgsupport werken op dit moment nog niet samen, maar ik zou willen dat dit meer gebeurt. Hoe meer er samen gewerkt wordt, hoe beter de dienstverlening, hoe blijer de klant. Het doel van de werknemers van Zorgsupport, is het ontzorgen van de klant. En in mijn ogen kan dit alleen bereikt worden door samen te werken. Als een collega ziek is, moeten de werkzaamheden overgenomen worden. Desnoods wordt het verdeeld onder meerdere collega’s. Ik wil ook dat managers en leidinggevenden meer met de werknemers in gesprek gaan, zodat eventuele problemen op de werkvloer eerder naar boven komen. Het is nu namelijk zo dat input vaak te laat aangeleverd wordt, waardoor het probleem een olifant is geworden. Ik wil dat niet. Ik wil dat problemen tijdig worden opgelost, zodat medewerkers tevreden zijn. Ik wil ook meer input zoals ik net al zei. Ik weet namelijk alleen niet wat er zich op operationeel niveau afspeelt. Ik kan natuurlijk niet alles meenemen, maar probeer problemen wel zo goed mogelijk op te lossen en laat ook veel aan de afdelingen zelf over als zij een idee hebben over hoe iets opgelost kan worden. Ik probeer innovatie zoveel mogelijk te stimuleren, maar mensen moeten wel beseffen dat volgens de regels gewerkt moet worden. Ik wil verder dat mensen opener worden en dat meer samengewerkt gaat worden. Zorgsupport bestaat uit veel losse onderdelen en uit werknemers die ieder eigen specialismes kennen, maar alsnog kan samengewerkt worden om de klant optimaal te ondersteunen. De processen moeten ook duidelijker in kaart worden gebracht, zodat een uniforme dienstverlening gewaarborgd kan worden. Het beschrijven van processen maakt in mijn ogen een erg belangrijk deel uit die ik zou willen zien.

**Interviewer**

En merkt u nu veel verschil in hoe de voormalige werknemers van ZorgSaam hun taken uitvoeren in vergelijking met hoe de voormalige werknemers van Curamus hun werkzaamheden uitvoeren? Kunt u hier een aantal voorbeelden van noemen.

**Respondent**

Ja, natuurlijk. Curamus was een kleinere organisatie waarin medewerkers veel zelf konden regelen. De voormalige Curamus medewerkers willen dus bepaalde zaken snel en zelf oppakken, maar als iedereen binnen deze organisatie zijn eigen autonomie kent, zou de organisatie al snel versnipperd raken.

**Interviewer**

En heeft u nu het idee dat er sprake is van eilandvorming, dus dat de bloedgroepen van voor de fusie nog duidelijk herkenbaar zijn?

**Respondent**

Ja, absoluut. De medewerkers van Curamus zoeken elkaar nog op in de pauzes en deze werknemers hebben ook de meeste moeite met de fusie gehad, want zij waren de kleinste partij. De naam Curamus zie je nergens meer en het logo ook niet meer. ZorgSaam heeft Curamus als het ware overgenomen en daar is niet iedereen het mee eens. In mijn ogen moeten deze mensen na gaan denken of ze wel voor ZorgSaam willen blijven werken, we zijn nu immers al een jaar verder.

**Interviewer**

Nu ben ik ook wel heel erg benieuwd hoe zowel het personeel van Curamus als van ZorgSaam is voorbereid op de fusie?

**Respondent**

Voornamelijk via nieuwsbrieven.

**Interviewer**

En bent u van mening dat dit effectief is geweest?

**Respondent**

Ja. Kijk hierin zit ook een stukje eigen verantwoordelijkheid. Sommige personen zeggen dat nieuwsbrieven niet efficiënt zijn, omdat mails snel weggegooid worden et cetera. Maar hoe interessant vind je de organisatie dan als je weet dat er veranderingen worden doorgevoerd? Hoeveel moeite kost het om even de nieuwsbrief te lezen? Ik merk dat een aantal personen alles op ons, dus de top, steken als ze problemen hebben of als iets beslist wordt waar ze later mee moeten werken, maar als wij beslissingen maken die veranderingen teweeg brengen, communiceren wij dit altijd middels nieuwsbrieven. Ik stimuleer de managers ook om werkoverleggen te organiseren waarin deze veranderingen besproken kunnen worden, omdat hierdoor ook draagvlak gecreëerd wordt. Ik heb echter het idee dat het verantwoordelijkheidsgevoel bij veel mensen ontbreekt en ze de schuld in de schoenen van een ander steken. Jammer, want wij doen er echt alles aan om iedereen binnen de organisatie op de hoogte te houden van de meest belangrijke ontwikkelingen.

**Interviewer**

Duidelijk. En welke factoren beïnvloeden volgens u de bedrijfscultuur binnen Zorgsupport?

**Respondent**

Ik denk dat de bedrijfscultuur van Zorgsupport nu voornamelijk beïnvloedt wordt door de functies die zijn gecreëerd. Zoals ik net al zei, hebben we veel specialisten die onder Zorgsupport vallen en deze werken individualistisch. Ik heb hier net mijn mening al over gegeven. Ik ben verder van mening dat dominante groepen binnen de organisatie ook de cultuur kunnen beïnvloeden. Een aantal afdelingen bestaan voor het grootste deel nog uit werknemers van voormalig Curamus en je merkt dat deze personen nog dingen proberen te regelen via de informele manier. Echter werkt dat niet meer. De normen en waarden beïnvloeden de cultuur natuurlijk ook. Ik ben van mening dat we klantgericht moeten werken en ook samen moeten werken. Het is niet van we doen onze eigen werkzaamheden en gaan daarna naar huis, nee we moeten ook vragen aan de ander van goh, waar ben je mee bezig? heb je hulp nodig. Op dit moment wordt dat te weinig gedaan, omdat dat nu eenmaal als normaal en gewoon wordt beschouwd. Niemand doet het, dus waarom zou ik het wel doen?

**Interviewer**

Oké. En wie bepaald nu eigenlijk binnen Zorgsupport welke waarden, normen en opvattingen nagestreefd dienen te worden?

**Respondent**

Wij met zijn allen. Stephan, de vorige directeur, heeft een transitieplan opgesteld waarin de meest belangrijke kernwaarden werden genoemd die binnen heel Zorgsupport nagestreefd dienden te worden. Ik ben echter van mening dat hoe mooi de kernwaarden ook zijn, de medewerkers uiteindelijk bepalen of ze nagestreefd worden. Ik durf hierbij te zeggen dat dit nog niet geval is.

**Interviewer**

En waarom denkt u dat dit nog niet het geval is?

**Respondent**

Heel simpel: ze zijn op papier gezet, maar dit is nog niet duidelijk gecommuniceerd naar de medewerkers. De verschillende afdelingen treven hierdoor ieder eigen doelen en waarden na en dat blijft zich ook zo verder ontwikkelen als de communicatie niet beter wordt.

**Interviewer**

En wat mag de klant nu eigenlijk van de dienstverlening van Zorgsupport verwachten?

**Respondent**

De klant mag een dienstverlening verwachten die voldoet aan haar verwachtingen die bekend zijn geworden door de gemaakte afspraken. De klant moet ook ontzorgt worden en moeten een optimale ondersteuning ervaren.

**Interviewer**

Duidelijk. En zou u de organisatiestructuur omschrijven als informeel of formeel en hiërarchisch of plat?

**Respondent**

Ik zou hem omschrijven als plat, omdat werknemers altijd input kunnen aanleveren en bij hun leidinggevende terecht kunnen. De medewerkers kennen verder veel vrijheid en innovatie wordt gestimuleerd. We zijn een grote organisatie, maar er is veel ruimte voor zelfontwikkeling en verbetering en dingen kunnen snel geregeld worden.

**Interviewer**

En hoe worden medewerkers betrokken bij het doorvoeren van veranderingen?

**Respondent**

Zoals net gezegd middels nieuwsbrieven en ik stimuleer ook het organiseren van werkoverleggen.

**Interviewer**

En denkt u dat hier nog verbetering in kan worden aangebracht?

**Respondent**

Ik denk dat werknemers al redelijk goed betrokken worden, maar wellicht dat het een idee is dat medewerkers nog meer gestimuleerd worden input aan te leveren. De input wordt echt gewaardeerd en we doen er ook echt wat mee. Een ander probleem dat niet alleen betrekking heeft op het doorvoeren van veranderingen, is de communicatie.

**Interviewer**

En wat was nu eigenlijk het doel van de fusie?

**Respondent**

Het kunnen blijven innoveren van de zorg, aangezien veel veranderingen in de branche worden doorgevoerd.

**Interviewer**

Duidelijk. De laatste vragen gaan eigenlijk over het shared service center. De fusie heeft er namelijk voor gezorgd dat Zorgsupport is opgezet in de vorm van een SSC. Kunt u hiervan kort omschrijven wat het is en het doel?

**Respondent**

Ja. Een shared service center is een organisatie waarin ondersteunende diensten zijn samengevoegd en die specialistische kennis kan verlenen aan haar klant. Het doel van een SSC is om de klant te ontzorgen en om een efficiëntere dienstverlening te realiseren. De efficiëntere dienstverlening wordt gerealiseerd door ieder eigen verantwoordelijkheden te geven, waardoor werkzaamheden efficiënter kunnen worden uitgevoerd. Een SSC moest ook zorgen voor meer duidelijkheid, omdat door het instellen van een SSC, meer regels, procedures en richtlijnen zijn opgesteld. De samenwerking moest ook gestimuleerd worden, waardoor de klant beter bediend kan worden. Het opstellen van een SSC staat dus in het teken van de klant.

**Interviewer**

En hoe zijn de medewerkers bij de invoering van het SSC betrokken?

**Respondent**

Ja. Een goede vraag. Stephan Buijsse heeft dit gecoördineerd en ik heb hier zelf weinig van meegekregen.

**Interviewer**

Duidelijk. Ik was als laatste nog even benieuwd of Zorgsupport ook statussymbolen kent?

**Respondent**

Ja, kijk rond. De meeste werknemers hebben een eigen kantoor en dat is niet bevorderlijk voor de samenwerking natuurlijk. Het stimuleert de cultuur van het individualisme.

**Interviewer**

En worden de medewerkers dan ook beoordeeld over hoe zij het individueel doen of wordt gekeken naar hoe een afdeling het in zijn geheel doet?  
**Respondent**

We kijken op dit moment naar de prestaties die een medewerker individueel levert. We kunnen op dit moment niet anders, want in teams wordt vrijwel nooit gewerkt. Het is echter de bedoeling om op termijn een wij gevoel te gaan creëren, maar dat treft nog enige aanpassingen.

### Bijlage 6: de enquêtevragen

De enquêtevragen worden met behulp van het programma Survio uitgezet : <https://www.survio.com/survey/d/D3D7S9Y7C9J6D8P1R>

Goedendag,

Ten eerste wil ik u alvast bedanken voor de tijd die u heeft genomen om deze enquête in te vullen. U helpt mij hier enorm mee. Het invullen van de enquête neemt ongeveer 15 minuten in beslag en heeft als doel om zowel de heersende als gewenste cultuur binnen Zorgsupport te bepalen.

De enquête blijft anoniem en de resultaten zullen vertrouwelijk behandeld worden. De afstudeerbegeleiders van zowel de Hogeschool Zeeland als Zorgsupport krijgen namelijk enkel en alleen de resultaten te zien.

Ik wens u veel succes met het invullen van de enquête en nogmaals bedankt.

Tiffany Bonne - Bedrijfskunde MER

Afstudeerstagiaire HBO - cultuuronderzoek Zorgsupport B.V.

Het eerste deel van de enquête vragen bestaat uit het vergaren van informatie omtrent de invoering van een Shared Service Center.

1. Wat is volgens u het doel geweest van het invoeren van een Shared Service Center?

A. Het doorvoeren van kostenbesparingen

B. Het realiseren van efficiënte bedrijfsprocessen

C. Het delen van kennis, talenten en diensten

D. Het creëren van een flexibele organisatie

E. Het realiseren van specialisatie onder werknemers

2. In hoeverre bent u tevreden met de manier waarop u betrokken bent geweest bij de implementatie van een Shared Service Center?

- te beantwoorden met behulp van vijf sterren.

3. Bij wie kon u terecht met vragen over de invoering van het Shared Service Center

A. Leidinggevende

B. Centraal aanspreekpunt

C. Manager

D. Collega’s

E. Ik had niet het idee dat ik mijn vragen aan iemand kon stellen.

4. Geef aan in hoeverre u tevreden bent met de manier waarop kennis wordt gedeeld binnen Zorgsupport

- te beantwoorden met behulp van vijf sterren

*De volgende vragen bestaan uit zes verschillende categorieën die ieder vier stellingen bevatten. Eén categorie omvat 100 punten die verdeeld mogen worden onder de vier verschillende stellingen. Je kan er ook voor kiezen om aan 1 stelling 100 punten te geven. De antwoorden op de vragen 5 t/m 10 dienen de heersende cultuur te omschrijven. De vragen 11 t/m 16 dienen de gewenste cultuur binnen Zorgsupport te omschrijven. Een voorbeeld van een waarderingsschaal is hieronder weergegeven.*

**

5. De dominante kenmerken van de organisatie

A. De organisatie heeft een zeer persoonlijk karakter. Ze heeft veel weg van een grote familie en de mensen lijken veel met elkaar gemeen te hebben.

B. De organisatie is zeer dynamisch en er heerst een echte ondernemersgeest. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico’s te nemen.

C. De organisatie is sterk resultaatgericht. Het werk af zien te krijgen is de grootste zorg. De mensen zijn erg competitief en gericht op het boeken van resultaten.

D. De organisatie is strak geleid en gestructureerd. De formele procedures bepalen in het algemeen wat de mensen doen.

6. De leiding van de organisatie

A. De leiding van de organisatie gedraagt zich in het algemeen als mentor, faciliteert en stimuleert.

B. De leiding van de organisatie spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon, evenals vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid.

C. De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van een no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid.

D. De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van coördinerend en organiserend gedrag en maakt indruk van een soepel draaiende, efficiënte machine.

7. Personeelsmanagement

A. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door teamwerk, concensus en participatie.

B. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit.

C. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door niets ontziende competentie, hoge eisen en prestatiegerichtheid.

D. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door zekerheid omtrent de baan, voorschriften, voorspelbaarheid en prestatiegerichtheid.

8. Het bindmiddel van de organisatie

A. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen. De betrokkenheid bij de organisatie staat hoog in het vaandel.

B. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven in de bedrijfstak voorop te lopen.

C. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit de nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen. Agressiviteit en winnen zijn gangbare thema’s.

D. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit formele regels en beleidstukken. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is hierin belangrijk.

9. Strategische accenten

A. De organisatie legt de nadruk op menselijke ontwikkeling Een grote mate van vertrouwen, openheid en participatie zijn niet weg te denken.

B. De organisatie legt de nadruk op het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van nieuwe uitdagingen. Het uitproberen van nieuwe dingen en het zoeken naar kansen wordt gewaardeerd.

C. De organisatie legt de nadruk op wedijverend gedrag en prestaties. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen en overwinningen in de markt spelen een hoofdrol.

D. De organisatie legt de nadruk op behoud van bestaan en stabiliteit. Efficiëntie, beheersbaarheid en een soepele uitvoering spelen de hoofdrol.

10. Succescriteria

A. De organisatie definieert succes op grond van de ontwikkeling van HRM, teamwerk, de betrokkenheid van personeel en zorg voor de mensen.

B. De organisatie definieert succes als kunnen beschikken over zo uniek mogelijke of de nieuwe producten. Ze kan beschouwd worden als innovatief en toonaangevend wat haar producten betreft.

C. De organisatie definieert succes als winnen in de markt en de concurrentie de loef afsteken. Het concurrerend marktleiderschap staat centraal.

D. De organisatie definieert succes binnen het kader van de efficiëntie. De betrouwbare levering, soepel verlopende schema’s en goedkope productie zijn van belang voor het overleven van de organisatie.

*De volgende vragen bevatten dezelfde stellingen als de vragen hierboven. De vragen zijn echter op de gewenste cultuur gericht dus op de situatie in de toekomst. Het is hiervoor van belang dat je jezelf afvraagt welke cultuur jij het liefste zou willen zien binnen Zorgsupport. De vragen bestaan weer uit zes verschillende categorieën die ieder vier stellingen bevatten.*

*\*\* zie hierboven.*

11. De dominante kenmerken van de organisatie

12. De leiding van de organisatie

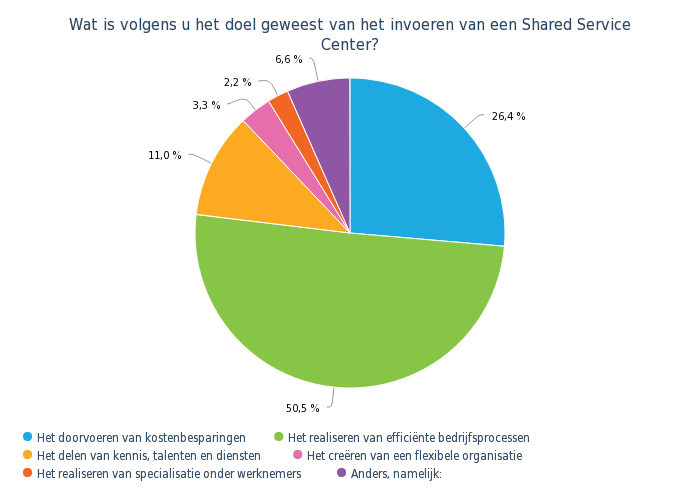
13. Personeelsmanagement

14. Het bindmiddel van de organisatie

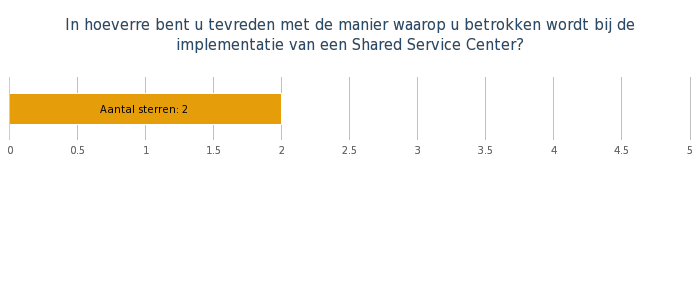
15. De strategische accenten

16. De succescriteria

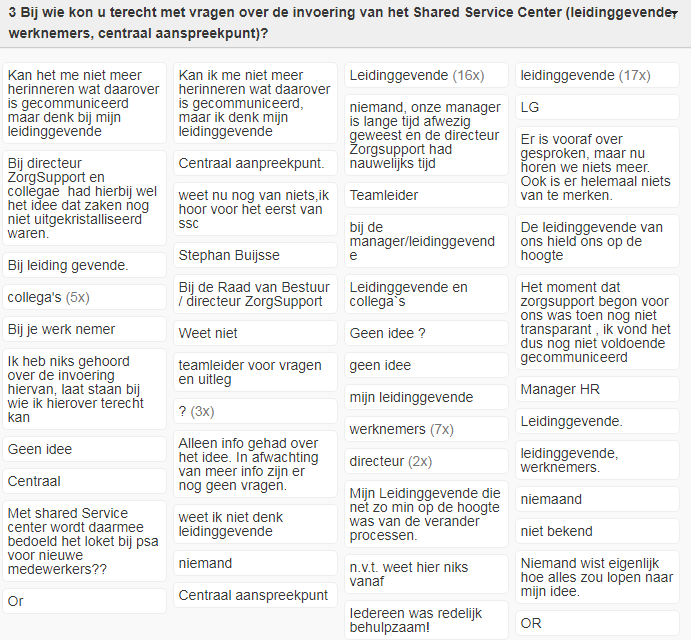
### Bijlage 7: de enquêteresultaten



Het grootste deel van de respondenten is van mening dat het realiseren van efficiënte bedrijfsprocessen het doel is geweest van de invoering van het SSC. De groep die hierna komt, namelijk 26,4% van de respondenten, is van mening dat het doorvoeren van kostenbesparingen een belangrijk doel is geweest voor de implementatie.



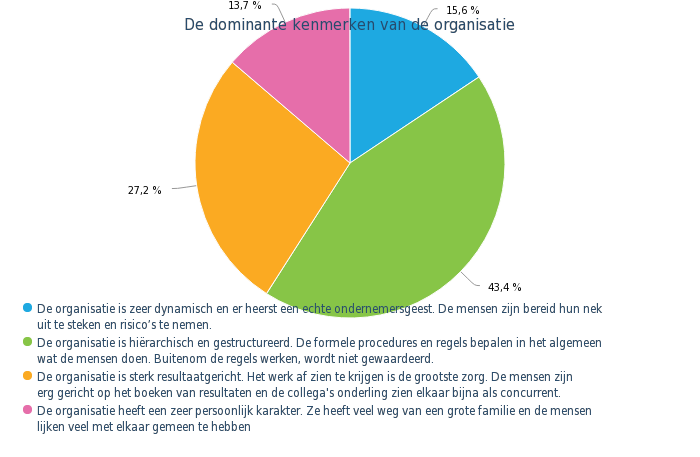
De respondenten hebben maximaal twee sterren gegeven, waaruit opgemaakt kan worden dat ze ontevreden zijn met de manier waarop ze bij de implementatie van het SSC betrokken zijn geweest.



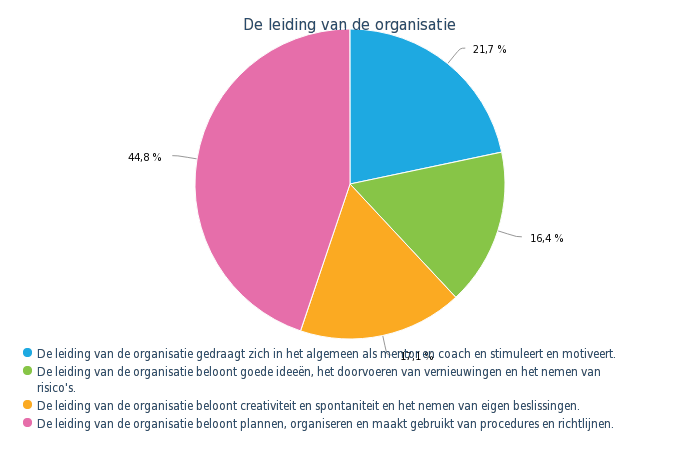
Het overgrote deel van de respondenten heeft aangegeven voornamelijk bij collega’s of de leidinggeven terecht te kunnen met vragen over de invoering van het SSC. De onderzoekster heeft veel mails binnengekregen met de mededeling dat respondenten niet weten wat een SSC is en dat ze niet bewust zijn van het feit dat Zorgsupport een SSC was. Een aantal respondenten heeft ook aangegeven met vragen direct terecht te kunnen bij de directeur.



De respondenten hebben maximaal twee sterren gegeven, waardoor ook hier de conclusie getrokken kan worden dat ze ontevreden zijn met de manier waarop kennis gedeeld wordt binnen Zorgsupport.



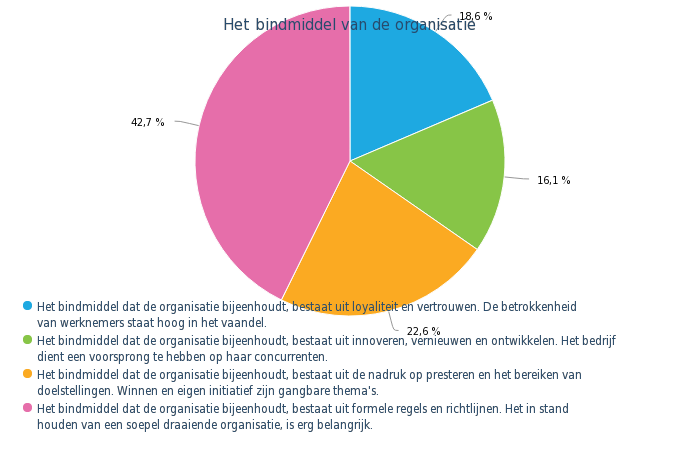
43,4% is van mening dat de organisatie hiërarchisch en gestructureerd is. De regels en procedures bepalen in het algemeen wat de mensen doen en buitenom de regels werken, wordt als een storing beschouwd.27,2% heeft aangegeven dat de organisatie resultaatgericht is waarin werknemers erg gericht zijn op het boeken van resultaten. Het overige deel van de respondenten geeft aan dat de organisatie dynamisch is en een persoonlijk karakter heeft.



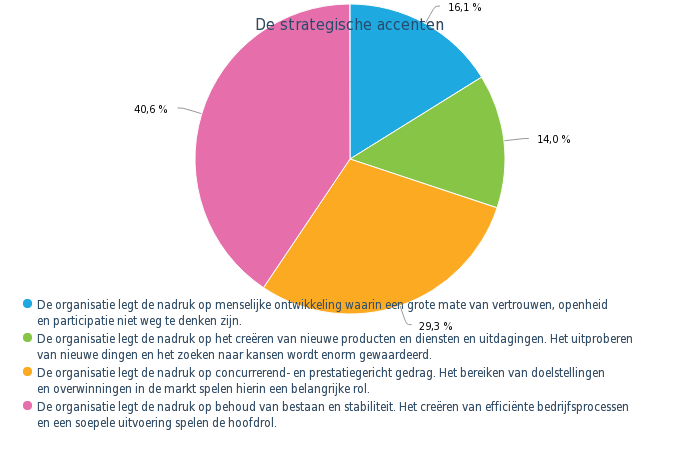
44,8% van de respondenten heeft aangegeven dat de leiding plannen en organiseren beloont. 21,7% geeft aan dat de leiding zich gedraagt als mentor en coach en stimuleert en motiveert. Het overige deel heeft aangegeven dat de leiding creativiteit en het nemen van eigen beslissingen beloont.

### 

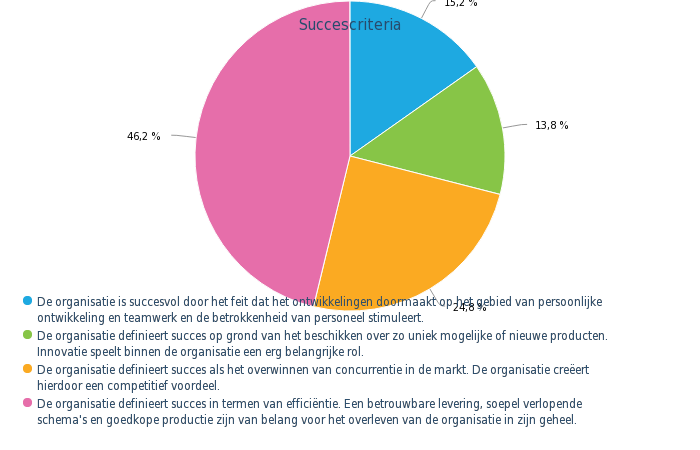
32,5% heeft aangegeven dat de managementstijl wordt gekenmerkt door zekerheid omtrent de baan, voorschriften, voorspelbaarheid en prestatiegerichtheid. 31,6% heeft aangegeven dat de managementstijl wordt gekenmerkt door teamwerk, eenzelfde werkwijze en iedereen aan het werk krijgen. Het overige deel heeft aangegeven dat de management stijl wordt gekenmerkt door persoonlijke ontwikkeling, hoge eisen, prestatiegerichtheid, vernieuwing, vrijheid en innovatie.



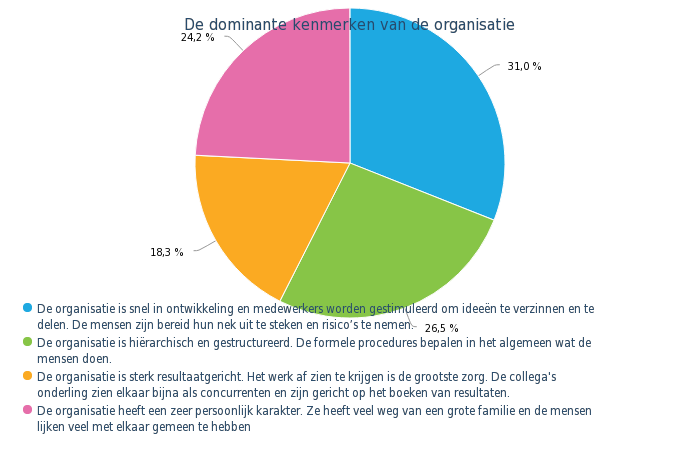
42,7% van de respondenten heeft aangegeven dat het bindmiddel van de organisatie bestaat uit formele regels en richtlijnen. 22,6% heeft aangegeven dat het bindmiddel bestaat uit nadruk op presteren en het bereiken van doelstellingen. Het overige deel heeft aangegeven dat innoveren, vernieuwen, ontwikkelen, loyaliteit en vertrouwen de organisatie bijeenhoudt.



40,6% is van mening dat de strategische accenten van de organisatie, bestaan uit: stabiliteit en bestaan. Een ander groot deel, namelijk 29,3% is van mening dat de strategische accenten bestaan uit concurrerend- en prestatiegericht gedrag. Het overige deel is van mening dat de strategie bestaat uit menselijke ontwikkeling, vertrouwen, participatie en innovatie.



46,2% is van mening dat het succes van de organisatie bestaat uit een betrouwbare levering, soepel verlopende schema’s en goedkope productie. 24,8% is van mening dat het succes gebaseerd is op het overwinnen van concurrentie in de markt. Het overige deel is van mening dat de succescriteria bestaan uit het beschikken over een zo’n uniek mogelijk product of door teamwork, betrokkenheid van personeel en persoonlijke ontwikkelingen.



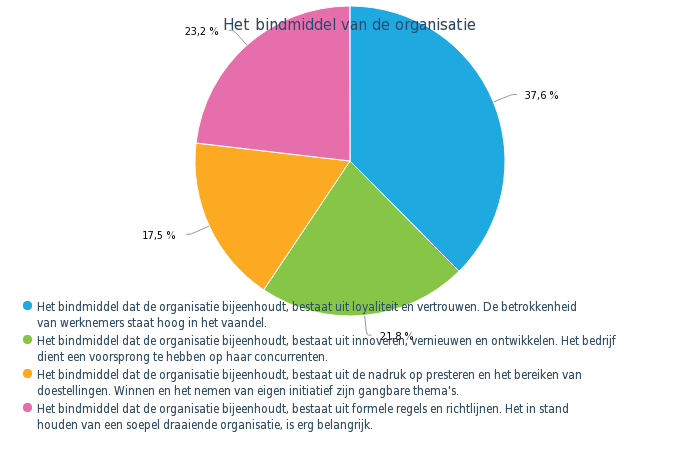
31% is van mening dat de organisatie medewerkers moet stimuleren ideeën te verzinnen en te delen. 26,5% is van mening dat de organisatie hiërarchie en structuur moet kennen waarin formele procedures bepalen wat mensen doen. 24,2% is van mening dat de organisatie een persoonlijk karakter moet hebben die veel weg heeft van een grote familie. Het overige deel is van mening dat de organisatie resultaatgericht moet zijn waarin het werk afkrijgen de grootste zorg is.

### 

36,5% is van mening dat de leiding van de organisatie zich moet gedragen als mentor en coach die motiveert en stimuleert. 24,7% heeft ook aangegeven dat de leiding plannen en organiseren moet belonen. Het overige deel is van mening dat de leiding ondernemingslust, vernieuwingen, creativiteit en spontaniteit moet belonen.

### 

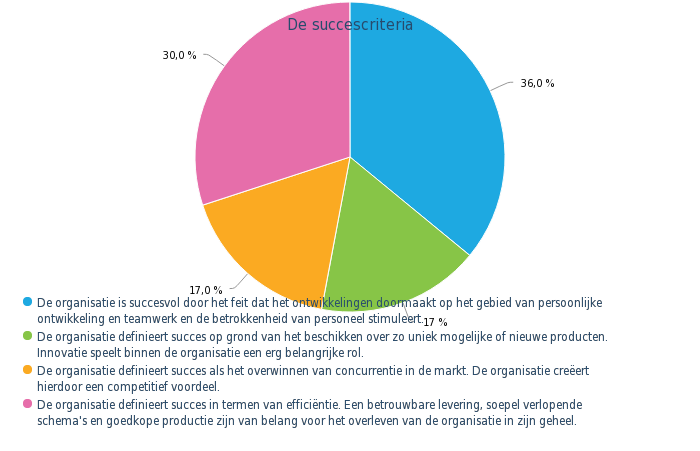
32% heeft aangegeven dat de managementstijl van de organisatie gekenmerkt moet worden door teamwerk, eenzelfde werkwijzen en iedereen aan het werk krijgen. 24,5% is van mening dat de kenmerken van de managementstijl moeten bestaan uit persoonlijke ontwikkeling, hoge eisen en prestatiegerichtheid.



37,6% heeft aangegeven dat het bindmiddel van de organisatie moet bestaan uit loyaliteit, vertrouwen en betrokkenheid van werknemers. Een ander groot deel, namelijk 23,2% heeft aangegeven dat de organisatie bijeengehouden moet worden door regels en richtlijnen.

### 

36% heeft aangegeven dat de strategische accenten moeten liggen op menselijke ontwikkeling waarin een grote mate van vertrouwen is en participatie niet weg te denken is. 29% heeft aangegeven dat de strategie gebaseerd moet zijn op het behoud van bestaan en stabiliteit. Het overige deel heeft aangegeven dat de strategie gebaseerd moet zijn op innovatie en concurrerend- en prestatiegericht gedrag.



36% heeft aangegeven dat het succes gebaseerd moet zijn op persoonlijke ontwikkelingen, teamwork en betrokkenheid van personeel. 30% geeft aan dat succes gebaseerd moet zijn op het efficiëntie. Het overige deel heeft aangegeven dat de criteria voor succes, bestaan uit het overwinnen van concurrentie in de markt en uit innovatie.

### Bijlage 8: de codering van de interviews

#### Labeltabellen teamleiders en managers

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Teamleiders en managers | De labels | De resultaten |
| **Interview 1** | Het SSC | * SSC is een dienstverlenend bedrijf dat ondersteunde diensten verleent aan andere bedrijven. |
|  | Het doel SSC | * Het realiseren van een uniforme dienstverlening waarbij efficiency gewaarborgd kan worden en waarbij kosten kunnen worden bespaard. * Het delen van kennis: gebeurt, maar onvoldoende. De mensen voeren hun werkzaamheden op dit moment namelijk individualistisch uit. |
|  | De implementatie | * Veel verandering in het uitvoeren van werkzaamheden: vroeger kon je namelijk alles bijna zelf doen en nu moet alles via regels en procedures, waardoor alles langer duurt. * De kwaliteit van de dienstverlening wordt door regels en procedures gewaarborgd * Betrokkenheid bij de implementatie: middels bijeenkomsten en rapporten, maar dit noem ik geen betrokkenheid. We moesten het maar gewoon uitvoeren. * Vragen: stellen aan leidinggevende, maar door de regels en procedures wordt je van het kastje naar de muur gestuurd * Duidelijkheid werkzaamheden: nee, voor wie voer ik mijn werkzaamheden uit? En de medewerkers weten vaak niet waar ze nu precies onder vallen en welke verantwoordelijkheden en werkzaamheden bij hun functie horen. Er zijn veel nieuwe functies gecreëerd die weinig toegevoegde waarde hebben en dat zorgt voor onzekerheid. Blijven deze functies? |
|  | De bedrijfscultuur | * De omgang tussen collega’s en de normen en waarden die hier bij horen. * Nu: zakelijk en alles is gericht op regels en procedures. * Afdeling: sociale contacten + elkaar helpen is belangrijk. * Nieuwe ideeën: je mag ze vertellen tegen je leidinggevende, maar als ze niet passen in het ZorgSaam plaatje, worden ze meteen afgekeurd. Groot verschil met Curamus: hier werden nieuwe ideeën juist gestimuleerd. * Curamus: open, vrolijk en motiverende cultuur. Je kende vrijheid in het uitvoeren van je werkzaamheden, had je een nieuw inzicht in hoe iets gedaan mocht worden, mocht dit, maar ging het fout, dan was het je eigen verantwoordelijkheid. Je moest ook bijna nooit toestemming vragen om iets voor elkaar te krijgen: alles kon snel en zelf geregeld worden. Samenwerken werd ook gestimuleerd: familiecultuur. * Zorgsupport: alles moet volgens de regels en procedures, bureaucratische cultuur waardoor alles traag verloopt. Toestemming voor veel dingen nodig. * Curamus heeft het idee overspoeld te zijn door ZorgSaam en moet accepteren dat het op de ZorgSaam manier moet. * ZorgSaam personeel was al gewend aan de bureaucratie. |
|  | De cultuurinvloeden | * De top en de regels en procedures die zij opstellen * ZorgSaam manier * Subculturen: de werknemers van Curamus zoeken elkaar vaak op in de pauzes en steunen elkaar op die manier. |
|  | De cultuuranalyse | * Macht: de top bepaald vrijwel alles, medewerkers worden hier niet bij betrokken vanwege de grootte van de organisatie * Structuur: top bepaald, vertaald naar beneden door werkoverleggen * Verhalen: bureaucratische organisatie waarin veel regels en procedures gelden en waar alles lang duurt * Routine: mensen moeten volgens de regels werken en vaak ook individualistisch * Rituelen: een praatje maken vooraleer aan de werkzaamheden wordt begonnen, kerst pakketten en nieuwjaarsborrels. * Symbolen: de hogere mensen hebben een eigen kantoor en rijden in een dure auto. De top zit ook boven en de operationele personen zitten beneden in het gebouw. Dit straalt geen toegankelijkheid uit. De top komt bijna ook niet op de werkvloer.   Bij Curamus was dit anders: de werknemers konden meteen bij hun managers terecht en konden zo binnenlopen, iedereen zat ook samen in de kantoortuin.   * Controle: het nieuwe werken geldt hier, dus vrijheid in indelen werkroosters. Het afkrijgen van de werkzaamheden is een eigen verantwoordelijkheid, maar het moet wel af voor de deadline. Werknemers worden afgerekend op functie middels functioneringsgesprekken |
|  | De organisatiecultuur | * Bureaucratisch, alles volgens de regels en individualistisch werken. De organisatie werkt traag en langzaam volgens voornamelijk Oud-Curamus. De werknemers van ZorgSaam zijn hier al wat meer aan gewend. * Afdeling: sociale contacten en het helpen van elkaar is belangrijk. * Curamus: familiecultuur. |
|  | De fusie | * Slecht voorbereid: duurde lang. Voorbereid door bijeenkomsten, maar waren lastig te begrijpen. Ook niet toegankelijk voor werknemers. * Moesten het maar gewoon accepteren en meegaan in de uitvoering. * Af en toe nieuwsbrieven via de post en de mail. |
|  | De motieven | Ik ben deze reden al vergeten. |
|  | De cultuurverandering | * Niet voorbereid op veranderingen: gewoon doen. Informatie via nieuwsbrief. |
|  | De weerstand | * Curamus heeft het idee dat de cultuur van ZorgSaam bij ze is opgedrongen: frustraties, omdat zij ook eigen werkwijzen kenden. * Slechte communicatie die zorgde voor onduidelijkheid over wat nu verwacht mocht worden van ons: vragen? van kastje naar de muur. Niemand weet bij wie ze moeten zijn en je wordt continu doorgestuurd. Onduidelijkheid blijft bestaan: vicieuze cirkel |
|  | De implementatie-instrumenten | * Werkoverleggen * Ideeënbusje * Betere communicatie om draagvlak te creëren |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Interview 2** | Het SSC | * Een bedrijf dat bestaat uit samenvoeging van verschillende ondersteunde diensten |
|  | Het doel SSC | * Kostenbesparingen * Efficiency, omdat één iemand verantwoordelijk is voor een groter geheel in plaats van 2 of 3 mensen * Het verhogen van de kwaliteit door dezelfde doelen na te streven en op eenzelfde manier te werken * Het delen van kennis: gebeurt voornamelijk in teams, maar buiten teams bijna niet, omdat iedereen andere werkzaamheden heeft |
|  | De implementatie | * Uitleg door een professor die het doel en de toegevoegde waarde uitlegde: niet toegankelijk voor operationele werknemers * Operationeel is voorbereid via werkoverleggen en nieuwsbrieven * De vragen omtrent de invoering konden bij de directeur worden gesteld, de werknemers konden ook terecht met vragen bij de managers en andere leidinggevenden * Er heerst nog onduidelijkheid over de taken bij voornamelijk operationele werknemers: de managers weten wel wat ze moeten doen. * Ook onduidelijkheid over wie nu waar verantwoordelijk voor is en bij wie je terecht kan om bepaalde zaken te regelen * Verschil in werkzaamheden ten opzichte van voor SSC: nu wordt er nog meer individueel gewerkt vanwege de strengere regels en procedures, vroeger waren deze er ook wel, maar door het SSC nog meer. |
|  | De bedrijfscultuur | * Wordt omschreven als: de normen en waarden binnen een bedrijf * Verschil Curamus en ZorgSaam:   C = alles zelf regelen dus ging snel, meer informeel, familie, samenwerken. Je kon zo bij je managers binnenstappen als je ergens tegenaan liep.  Z = overal toestemming voor nodig, volgens regels en procedures dus traag, formeel, zakelijk, bemoeien met eigen zaken. De managers binnen ZorgSupport hebben ook een erg volle werkagenda, waardoor een afspraak moet worden gemaakt wanneer problemen besproken moeten worden. De manager heeft ook meer verantwoording afleggen, alles is nu zakelijker en formeler.   * De werknemers zijn verantwoordelijk voor het uitvoeren van hun eigen werkzaamheden die volgens de regels en procedures gedaan moeten worden. Wel kennen ze vrijheid qua het indelen van de werkuren. * De werkzaamheden worden vaak individualistisch uitgevoerd, samenwerken wordt weinig tot niet gedaan binnen Zorgsupport. Bij ons op de afdeling gebeurt dat wel. |
|  | De cultuurinvloeden | * De top die alles beslist * Regels, procedures die hieruit voortkomen * Verschillende teams waarin dominante personen zitten die anderen beïnvloeden * Gewoontes: veilige haven |
|  | De cultuuranalyse | * Controle: het uitvoeren van werkzaamheden wordt gezien als eigen verantwoordelijkheid, ook kent Zorgsupport het nieuwe werken, dus eigen in te delen werktijden. * Structuur: de managers, leidinggevenden of de top moet overal toestemming voor geven en nemen de belangrijkste beslissingen. * Macht: de top bepaald alles, hoe werknemers zich moeten gedragen en neemt ook de belangrijkste beslissingen, vaak met input van de managers. * Verhalen: Curamus ziet Zorgsupport als traag en bureaucratisch en ZorgSaam als effectief en klantgericht. De afdeling wordt beschouwd als een afdeling waarin in teams gewerkt wordt en waarin sociale contacten van belang zijn. Stephan Buijsse wordt door Curamus als een held gezien: hij is het voorbeeld van hoe ze het willen hebben. * Rituelen: het uitdelen van taart, werkoverleggen en kerstpakketten * Routines: het samenwerken op de eigen afdeling in teams, waarbij sociale contacten van groot belang zijn en het werken volgens de regels en procedures. * Symbolen: de directie heeft een hoge status, zij bepalen alles, verder hebben de wat belangrijkere personen een eigen kantoor dat zich niet op de werkvloer bevindt: niet toegankelijk. |
|  | De organisatiecultuur | * Eigen afdeling: wordt veel samengewerkt in teams, waarin sociale contacten een belangrijke rol spelen * Af en toe heb je groepen die het niet volgens de regels willen doen, worden snel op het matje geroepen, omdat zij als storing in het systeem worden beschouwd. * De top wil dat iedereen luistert en zich gedraagt volgens de regels. * Binnen Zorgsupport werken de meeste afdelingen vooral individualistisch en kennen ieder een eigen specialisatie. Ook moet volgens de regels en procedures gewerkt worden, maar dat moet op de eigen afdeling ook. * Curamus: alles zelf regelen dus ging snel, meer informeel, familie, samenwerken. Je kon zo bij je managers binnenstappen als je ergens tegenaan liep. |
|  | De fusie | * Voorbereiding: middels nieuwsbrieven en bijeenkomsten, deze bijeenkomsten waren toegankelijk voor de managers en die moesten deze informatie dan weer omzetten in informatie voor werknemers in werkoverleggen. * Vragen konden gesteld worden bij collega’s of bij mij. |
|  | De motieven | * Innovatieve zorg waarin de klant beter bediend kan worden |
|  | De cultuurverandering | * Voorbereid middels nieuwsbrieven en werkoverleggen |
|  | De weerstand | * Curamus heeft het idee dat zij door ZorgSaam zijn overgenomen, terwijl zij ook een eigen werkwijzen en denkwijzen kennen. De werknemers van Curamus zoeken elkaar nog steeds op, waardoor het samensmelten van beide culturen moeilijk verloopt. |
|  | De implementatie-instrumenten | Tips   * Meetings * Betere communicatie dat zorgt voor meer begrip onder de werknemers, zodat de weerstand vermindert wordt. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Interview 3** | Het SSC | * Bedrijf dat specialistische diensten verleent aan andere bedrijven op basis van afspraken * Ontstaat een product-portfolio, waarin duidelijkheid wordt wat de klant mag verwachten van de dienstverlening (dit krijg je) |
|  | Het doel SSC | * Het overbrengen van kennis aan bedrijven die hier niet zelf over beschikken * Voor medewerkers: het creëren van een uniforme werkwijze en duidelijkheid door de regels en procedures * Het SSC bestaat namelijk uit processen die samen de eigenheid van de organisatie vormen * Het voldoen aan de governance * Het adviseren van de klant |
|  | De implementatie | * Het out of the box denken wordt gestimuleerd door lean & mean sessies (input over verbeteringen van operationele medewerkers worden doorgegeven aan managers en teamleiders) * Voorbereiding: presentaties en bijeenkomsten voor managers; deze vertalen voor de operationele werknemers in begrijpelijke termen en de OR was ook ingesteld als aanspreekpunt * Onduidelijkheid over de uit te voeren werkzaamheden: ja, vooral bij de medewerkers. Ze weten niet waar ze mee bezig zijn en ook zijn functies gecreëerd door overtalligheid. De nieuwe functies zijn soms niet eens vastgelegd in een contract voor desbetreffende werknemers: sneu, want ze weten niet precies wat van hen verwacht mag worden en ook weten sommige collega’s niet waar desbetreffende persoon mee bezig is: geen waardering, dus daling werktevredenheid. * Verschil nu ten opzichte van paar jaar geleden: nu nog meer regels en procedures dat uitmondt in bureaucratie en hiërarchie. ZorgSaam kende al veel regels en procedures, maar nu is het nog meer geworden. |
|  | De bedrijfscultuur | * Manier waarop de organisatie werkt dat geleid wordt door normen en waarden * Afdeling: teamwork en prestatiegericht werken. Ook zijn wij heel erg trots en behandelen we elkaar met respect. Als iemand een fout maakt, gaan we hiermee in overleg. * ZorgSaam: overal is toestemming voor nodig * Curamus: personeel van Curamus blijft elkaar opzoeken, dus cultuur smelt niet samen. Curamus wordt juist meer versterkt. Curamus was gewend om alles zelf te doen en om samen te werken. Nu duurt alles lang, ook kennen ze niet iedereen en vroeger bij Curamus was dat wel zo. Er heerste binnen Curamus een familiecultuur. Ook waren de medewerkers binnen Curamus erg mobiel in de zin van dat ze vaak taken van een ander overnamen. Dat is binnen ZorgSaam niet het geval. * ZorgSaam: regels en procedures die zorgen voor duidelijkheid over welke taken je nu precies moet uitvoeren. |
|  | De cultuurinvloeden | * Voorbeeldgedrag van managers, leidinggevende * Individuele dominante personen die anderen beïnvloeden * Verschillende groepen * De top met hun regels en procedures die het gedrag bepalen |
|  | De cultuuranalyse | * Controle: er wordt in teams samengewerkt, maar het uitvoeren van de werkzaamheden is een eigen verantwoordelijkheid dus je wordt zowel binnen je team als individueel afgerekend. * Verhalen: zorgsupport is een organisatie waarin regels en procedures na moeten worden geleefd en waar nog enige onduidelijkheid over de taken heerst. De meeste afdelingen werken individualistisch, omdat de werknemers gespecialiseerd zijn. Ook is Zorgsupport een organisatie die continu veranderingen doorvoert dus heerst er veel onzekerheid: je weet niet wat de volgende week gaat brengen. * Routines: de werknemers moeten volgens regels en procedures werken. Verder wordt er ook in teams gewerkt waarin respect heel erg belangrijk is. * Rituelen: werkoverleggen, etentje uit eigen zak. * Machtsstructuur: de managers geven input in MT’s, maar het idee is dat hier weinig mee gedaan wordt door de top. De top beslist alles. * Macht: de top beslist vrijwel alles. De medewerkers kunnen wel hun input kwijt in werkoverleggen en die communiceert de manager door naar de top. * Symbolen: nu heeft iedereen die een beetje status heeft een eigen kantoor en iedereen zit ook op verschillende locaties. Vroeger bij Curamus zat iedereen samen in de kantoortuin. |
|  | De organisatiecultuur | * Afdeling: teams, respect en sociale contacten, maar ook werken volgens de regels en procedures * ZorgSaam: bureaucratisch, regels, procedures, overal toestemming voor nodig, individualistisch werken * Curamus: familiecultuur, samenwerken, zelf handelen, zelf beslissen, alles ging sneller |
|  | De fusie | * Voorbereid door werkoverleggen en nieuwsbrieven |
|  | De motieven | * Ik denk inspelen op veranderingen die binnen de zorgbranche gaande zijn, je moet groter worden om te overleven. |
|  | De cultuurverandering | * Ook voorbereid door nieuwsbrieven en werkoverleggen |
|  | De weerstand | * Het gebrek aan begrip heeft er voor gezorgd dat sommige mensen van Curamus ervaren dat de fusie een overname is geworden door ZorgSaam, dit levert veel frustraties op. * Sommige mensen willen gewoon niet mee, moeten zich afvragen of ze hier wel passen. * Hoog ziekteverzuim * Vicieuze circel: Curamus blijft Curamus opzoeken. |
|  | De implementatie-instrumenten | * Stel een buddy aan om kennis uit te wisselen en om beide partijen kennis met elkaar te laten maken, zorgt ook voor begrip * Betere communicatie moet ook zorgen voor begrip, stel bijvoorbeeld een centraal aanspreekpunt in waar de doelen et cetera worden uitgelegd en waar mensen terecht kunnen met vragen (werknemers voelen zich hierdoor gehoord) * Rondleidingen * Bijeenkomsten * Laat resultaten zien |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Interview 4** | Het SSC | * Het SSC is een eigen bedrijf met een eigen visie, missie en doelstellingen en bestaat uit ondersteunende dienstverleningen. |
|  | Het doel SSC | * Het doel om betere Zeeuws-Vlaamse zorg te leveren door een optimale ondersteuning aan de klant te leveren * Dit gebeurt middels het nastreven van dezelfde doelen na te streven: iedereen moet ook op eenzelfde manier werken die aangetoond wordt als het meest efficiënt * Kennisdeling: kan bijna niet tussen de afdelingen, omdat ze uit verschillende disciplines bestaan * Afdeling kennisdeling: amper, iedereen is bezig met zijn eigen ding en als dat af is, gaan ze naar huis. * Duidelijkheid: nee, zijn veel functies gecreëerd vanwege overtalligheid en deze mensen hebben vaak de nieuwe functie nog niet eens in het contract staan |
|  | De implementatie | * Bijeenkomsten en overleggen voor managers en teamleiders waarin instructies werden gegeven over hoe zij het personeel moesten voorbereiden op de structuur en wat het doel van het SSC was. * Verschil in werkzaamheden: ja, maar ligt meer aan de fusie, zie de organisatiecultuur. |
|  | De bedrijfscultuur | * Definitie: de uitstraling van het bedrijf naar buiten toe. * Zorgsupport: veel regels en procedures. Specialistische functies, waardoor individueel gewerkt wordt. Ik ben van mening dat specialisatie niet altijd hoeft te zorgen voor en betere dienstverlening, omdat wij binnen Curamus altijd samenwerkten en ook samen zaten in de kantoortuin, dus alles ging veel sneller. Als je iemand nodig had, liep je gewoon een rondje. Nu kan dat niet zomaar, als je iemand nodig hebt, moet je mailen of bellen, omdat ze vanuit een andere locatie werken of vaak niet aanwezig zijn op het moment dat jij dat ook bent. Waar vroegere korte lijnen waren en waar we nogal eens dingen zelf konden regelen, kan dat nu niet meer. Ook hebben de werknemers het binnen Zorgsupport enorm druk vanwege het verloop. |
|  | De cultuurinvloeden | * De top die beslist hoe mensen zich moeten gedragen * Gewoontes: werknemers van ZorgSaam zijn al gewend hoe de cultuur van ZorgSaam is, Curamus die van Curamus. * De veranderingen die continu worden doorgevoerd: nu is er weer een nieuwe directeur met een andere visie et cetera. |
|  | De cultuuranalyse | * Controle: gebrek aan controle, het uitvoeren en afkrijgen van de werkzaamheden is ieder zijn eigen verantwoordelijkheid. Iedereen mag ook zijn eigen werktijden bepalen. * Statussymbolen: iedereen zit verdeeld, top boven, ondersteunend beneden, top komt ook nooit op de werkvloer en sommige managers doen dit ook nooit. Velen hebben ook een eigen kantoor, is niet toegankelijk en de sfeer wordt nog meer formeler. * Macht: de macht ligt bij de top, zij maken de belangrijkste beslissingen. De medewerkers worden hier nauwelijks bij betrokken. Zie volgende punt. * Structuren: input wordt gegeven in werkoverleggen en deze input wordt door de manager overhandigd in MT’s aan de directeuren et cetera, maar hier wordt vrij weinig mee gedaan: de top heeft al beslist, werkoverleg is gewoon iets formeel * Verhalen: Zorgsupport is een bureaucratische organisatie waarin regels en procedures erg belangrijk zijn. * Rituelen: koffiepauze van 10 minuten zodat een praatje gehouden kan worden gehouden, omdat de werkzaamheden voornamelijk individualistisch uitgevoerd moeten worden. * Routines: het naleven van de procedures en regels en individualistisch werken. |
|  | De organisatiecultuur | * Afdeling: individueel werken op een eigen kantoor en plek, weinig sociaal contact onder werktijd * De andere afdelingen binnen Zorgsupport kennen deze cultuur ook. De cultuur is zakelijk en formeel en wordt geregeld door regels en procedures. * Bij Curamus was dit niet zo: we waren 1 familie en zaten samen op een plek. De sfeer was heel open en de managers waren erg toegankelijk, alles was informeel. |
|  | De fusie | * Bijeenkomsten waarin instructies werden gegeven aan managers en teamleiders over hoe zij de werknemers hierop konden voorbereiden, veel voorkomende instructie: ga in gesprek |
|  | De motieven | * Betere zorg leveren aan de klant |
|  | De cultuurverandering | * Het voorbereiden van de medewerkers werd aan de managers overgelaten, kregen wel instructies uit bijeenkomsten et cetera. |
|  | De weerstand | * Eerst riep de fusie heel erg veel weerstand op: Curamus bleef Curamus opzoeken en ZorgSaam Zorgsaam. Nu gaat het iets beter: het besef komt dat ze het met elkaar moeten doen dus ze moeten het beste ervan maken. * Veranderingen zorgen voor weerstand, omdat ze onzekerheid betekenen, je weet niet hoe de volgende week eruit gaat zien als veel veranderingen worden doorgevoerd op korte termijn. En dat gebeurt binnen Zorgsupport. Mensen gaan hierdoor individualistisch werken, want als ze het goed doen, is de kans minder dat ze ontslagen worden. |
|  | De implementatie-instrumenten | * Organiseer rondleidingen * Stel een centraal aanspreekpunt in waar mensen terecht kunnen met vragen * Kennismakingsborrel, zodat beide partijen kennis kunnen maken * De top moet zich ook meer bemoeien met de voorbereiding van de operationele werknemers op veranderingen, niet alleen de managers. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Interview 5** | Het SSC | * Samenvoeging van diensten die overeenkomende kenmerken hebben en die uiteindelijk gezamenlijke diensten leveren aan een ander bedrijf |
|  | Het doel SSC | * Efficiënte dienstverlening * Kennis: wordt niet meer gedeeld, mensen denken in hokjes en werken individueel aan hun werkzaamheden en helpen elkaar ook niet * Voorbeeld: als je een vraag hebt, ga je naar iemand en die stuurt jou dan weer door naar een ander. Deze stuurt jou dan ook weer door (willen versus kunnen) |
|  | De implementatie | * Onduidelijkheid werkzaamheden: niemand weet bij wie ze moeten zijn, ook worden er beloftes naar de klant gemaakt die soms niet kunnen worden waargemaakt. * Implementatie: structuur was er opeens, waren wel bijeenkomsten georganiseerd en professor ingehuurd, maar opeens was het SSC er. * Ten opzichte van aantal jaar geleden: nu opeens een budget voor heel Zorgsupport, dus als de een iets heeft, kan de ander minder krijgen (vergelijken met één ladder), niet bevorderlijk voor de sfeer * Dienstverlening is gebaseerd op afspraken: dit is wat je krijgt en niks anders |
|  | De bedrijfscultuur | * De normen en waarden die als normaal worden beschouwd binnen een organisatie * Zorgsupport: regels en procedures bepalen deze normen en waarden. Je moet doen wat opgelegd wordt. |
|  | De cultuurinvloeden | * Normen en waarden en werkwijzen die door het overgrote deel van de werknemers gedeeld worden, zij bepalen de cultuur in de praktijk. * De top bepaald de normen en waarden die op papier moeten staan * Voorbeeldgedrag van leidinggevenden en managers |
|  | De cultuuranalyse | * Symbolen: de top zit boven, managers in het midden, eigen kantoor, maar dit zie ik niet echt als een statussymbool (anderen wellicht wel) * Controle: vrijheid, je mag thuis werken op locatie en je mag eigen werktijden bepalen: als het werk maar af is. Werkzaamheden moeten volgens de regels en procedures uitgevoerd worden, je loopt hiervan zelf tegen aan als je deze niet volgt. * Verhalen: afdeling = open en vriendelijke sfeer, maar moet wel gewerkt worden, meestal individualistisch. Zorgsupport: als een grote, hiërarchische organisatie waarin regels en procedures voorop staan * Macht: de top bepaald de strategie, visie en missie. Hieruit komen de regels en procedures voort. De werknemers hebben ook veel macht: zij bepalen uiteindelijk hoe werkzaamheden worden uitgevoerd. * Machtsstructuur: beslissingen worden door de top gemaakt, kan niet anders (te grote organisatie). Operatonele werknemers worden hier niet bij betrokken, maar mogen wel input geven in werkoverleggen met managers die het dan weer naar boven vertalen * Rituelen: het laatste half uur op vrijdagmiddag wordt er niet meer gewerkt, maar wordt er geborreld. Ook om de drie maanden een teamuitje. * Routines: vrije werkomgeving qua werktijden en locaties. Er wordt voornamelijk individualistisch gewerkt, maar er heerst wel een gezellige sfeer. Mensen zoeken elkaar vaak op pauzes. |
|  | De organisatiecultuur | * Door de reorganisatie werkt iedereen nu meer individualistisch voorheen: beschermen van eigen territorium, zodat je hier goed in wordt en minder kans hebt ontslagen te worden wanneer weer veranderingen worden doorgevoerd. * Afdeling: geen kennisdeling en individualistisch werken, maar wel een open en vriendelijke cultuur. * Zorgsupport: grote, hiërarchische organisatie waarin regels en afspraken voorop staan. Op een groot aantal afdelingen heerst er verder wel een open en vriendelijke sfeer en gebeuren dingen ook wel eens op een informele manier. * Curamus: moeite met ZorgSaam manier, omdat ze gewend zijn dingen zelf te regelen en ze altijd bij meerdere personen terecht konden wanneer ze ergens tegen aan liepen. Kan nu niet meer doordat iedereen zijn eigen verantwoordelijkheden en werkzaamheden heeft. |
|  | De fusie | * Voorbereid door nieuwsbrieven en de managers ook door bijeenkomsten. Managers moesten deze info delen met operationele werknemers * Roddels * Uitspraken die niet waar bleken te zijn en later weer werden tegensgesproken. Onduidelijkheid steeg hierdoor en de fusie was erg verwarrend. |
|  | De motieven | * Innovatieve zorg |
|  | De cultuurverandering | * Nieuwsbrieven en info door manager |
|  | De weerstand | * De fusie zelf heeft geen weerstand opgeroepen, maar de manier waarop hier mee werd omgegaan: onduidelijkheid, slechte communicatie, angst en onzekerheid. |
|  | De implementatie-instrumenten | * Communiceer en creëer draagvlak en begrip * Speeddates tussen Curamus en ZorgSaam |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Interview 6** | Het SSC | * Centrale plek waar zaken naartoe kunnen worden gestuurd en die het dan doorsturen naar de betreffende afdeling die hier over gaat. |
|  | Het doel SSC | * Het creëren van een efficiënte dienstverlening: je hebt namelijk een centraal aanspreekpunt waar je dingen naar kan sturen en het komt vanzelf bij de juiste afdeling terecht. * Kennisdeling: wordt nu inderdaad meer gedaan onder in ieder geval de leidinggevende, omdat wij nu samen op één kantoor zitten, dus je kan elkaar helpen, tips geven en zaken overnemen (is niet hoe het eigenlijk binnen ZorgSaam geregeld wordt, specialisatie wordt steeds belangrijker) |
|  | De implementatie | * Verschil werkzaamheden ten opzichte van vroeger: vroeger konden dingen nogal eens zelf geregeld worden, nu wordt alles doorgestuurd naar het aanspreekpunt en die regelen het dan voor jou. Zorgt voor duidelijkheid, maar soms ook voor vertraging, want afdeling kan druk zijn. * Kwaliteit dienstverlening: via regels en procedures waarvan de efficiency getest is (niet altijd eens met deze regels en procedures) * Duidelijkheid: ja, teveel door de regels en procedures, zorgt ervoor dat je precies weet wat je moet doen. Nadeel: men gaat elkaar minder helpen, want het staat nu vastgelegd wat van hen verwacht wordt. * Betrokkenheid: structuur was er opeens, moest opeens mee gewerkt worden. Functies werden gecreëerd en verdwenen ook weer. * Vragen: niemand wist wat een SSC was, wel op voorbereid middels nieuwsbrieven via de mail, maar deze worden al snel verwijderd. * Voorbereiding medewerkers: informatie bijeenkomsten vertalen in werkoverleggen |
|  | De bedrijfscultuur | * Als datgene wat eigen is van een bedrijf en dat niet tastbaar is. |
|  | De cultuurinvloeden | * Regio * De klant (vb. carnaval vieren) * Leidinggevende gedrag * Groepen * Gewoontes |
|  | De cultuuranalyse | * Routine: op de afdeling wordt met respect gewerkt en zijn sociale contacten erg belangrijk, wordt ook samengewerkt en mensen moeten elkaar helpen. Ook worden complimentjes gegeven. De werknemers kennen ook vrijheid qua werkrooster. * Macht: de top beslist vrijwel alles, dus ook de normen en waarden en gedragingen die hierbij horen. De werknemers bepalen uiteindelijk de werksfeer, maar dat is maar een klein deel van de organisatiecultuur. De top beslist dat Zorgsupport een formele organisatie is waarin regels en procedures voorop staan. De top is ook ontoegankelijk, want zitten boven. * Verhalen: binnen de afdeling wordt veel samengewerkt en is respect belangrijk. ZorgSupport is een grote en hiërarchische organisatie waarin regels en procedures voorop staan. * Rituelen: taart wanneer iemand jarig is en werkoverleggen * Controle: de werknemers worden best veel vrij gelaten, maar wat gedaan moet worden, moet ook echt gedaan worden. Ze worden beoordeeld op individueel niveau en op team niveau. * Structuur: Zorgsupport is erg hiërarchisch, maar de eigen afdeling is plat. Zorgsupport is hiërarchisch, omdat bijna overal toestemming voor moet worden gevraagd waardoor zaken soms lang duren om geregeld te hebben. De afdeling is plat, omdat de teamleider altijd bereikbaar is voor de werknemers. * Statussymbolen: geen. |
|  | De organisatiecultuur | * Curamus: trots, willen hun eigen dingen blijven doen, omdat ze het goed deden. Ze willen niet meewerken, ook al is de ZorgSaam manier efficiënter. Klampen zich vast aan gewoontes en zoeken elkaar op, makkelijk want ze werken voornamelijk op de care dus hier is de cultuur van Curamus heel erg aanwezig. * Afdeling: respect, sociaal zijn, samenwerken elkaar helpen en complimentjes geven * ZorgSupport: individueel de werkzaamheden uitvoeren en het bewaken van het eigen territorium door onzekerheid en angst door de vele veranderingen die de afgelopen jaren zijn doorgevoerd. Werken volgens regels en procedures. |
|  | De fusie | * Heel lang stil geweest en toen opeens was de nieuwe structuur er en liepen er mensen van Curamus rond * Nieuwsbrieven werden opgestuurd * Continue onduidelijkheid waardoor onzekerheid en angst toenamen: je wist niet wat er te gebeuren stond |
|  | De motieven | * Leveren van een betere Zorg aan de klant |
|  | De cultuurverandering | * Voorbereid via nieuwsbrieven |
|  | De weerstand | * Weerstand door onduidelijkheid: mensen leven hierdoor in angst en weten niet wat er komen gaat. |
|  | De implementatie-instrumenten | * Resultaten laten zien * Betere communicatie dat moet zorgen voor begrip en dat de onduidelijkheid voor de werknemers wegneemt. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Interview 7** | Het SSC | * Dienstverlenend bedrijf dat ondersteunde diensten levert aan andere bedrijven, zowel interne als externe klanten. |
|  | Het doel SSC | * Kostenbesparingen * Efficiënte dienstverlening door specialisatie en de hierbij komende ervaring * Kennisdeling: ja, bij ons op de afdeling wel, ze zien elkaar ook vaak. Zorgsupport: nee, want sommige functies zijn te gespecialiseerd, waardoor in hokjes gewerkt wordt en ieder eigen werkzaamheden kent. |
|  | De implementatie | * Verschil ten opzichte van jaar geleden: een beetje verschil, nu meer specialistisch dus iedereen krijgt een minder breed takenpakket (dat is het idee). Maar: mensen zijn nog met andere dingen bezig dan waar ze mee bezig zouden moeten zijn. Gebeurt wel steeds vaker dat je wordt doorgestuurd wanneer je een vraag aan X stelt, schept duidelijkheid, want door specialisatie weet je precies wat van je verwacht wordt. * Soms werkt specialisatie vertragend * Dienstverlening: ontzorgen van de klant, zodat de klant zich kan richten op de kernactiviteiten. * Betrokkenheid: ja, met behulp van werkgroepen   Medewerkers: OR als centraal aanspreekpunt en door werkoverleggen te stimuleren en door nieuwsbrieven te sturen |
|  | De bedrijfscultuur | * Organisatie eigen en is niet zomaar te omschrijven * Onbewust in de hoofden van de mensen * Werknemers moeten passen in de cultuur van een bedrijf |
|  | De cultuurinvloeden | * Leidinggevenden en gedrag * Dominante personen in groepen * Mentaliteit van de afdelingen |
|  | De cultuuranalyse | * Symbolen: eigen kantoren waarvan de deuren dicht zijn, straalt ontoegankelijkheid uit. Top zit bovenaan en de operationele werknemers beneden. Telefoons, top krijgt Iphones, andere Samsung. * Rituelen: attentiegesprekken, kleine attentie met de groep regelen wanneer iemand X jaar in dienst is. * Routines: werkomgeving is open, werknemers lopen namelijk rond. Ze zijn sociaal met andere mensen en zin overal te vinden. Ook kunnen ze altijd terecht bij leidinggevenden. Wel moeten ze volgens regels en procedures werken. Respect speelt ook een belangrijke rol. Er is ook ruimte voor zelfontplooiing. * Controle: vast werkrooster, verder weinig controle. Als iemand moeite heeft met het uitvoeren van werkzaamheden, wordt in overleg gegaan. Geen gevolg? Dossier opbouwen en personeelszaken op de hoogte brengen. De werknemers worden beoordeeld op individueel niveau, maar ook in het team. * Verhalen: Zorgsupport is een organisatie die vaak veranderingen doorvoert en die steeds groter wordt. * Macht: de top beslist. Medewerkers worden niet betrokken, maar managers leveren input van hen aan in MT’s of bij het OR. * Structuur: als je net binnenkomt in de organisatie: hiërarchisch, maar langer: plat. Je weet namelijk bij wie je moet zijn en hoe je dingen moet regelen. Mijn deur staat ook altijd open en als iemand ergens tegenaan loopt, mogen ze altijd binnenlopen. Ook doe ik een rondje op de werkvloer. |
|  | De organisatiecultuur | * Afdeling: positief, we moeten door ook al zijn er veranderingen ondergaan. Ook moet er hard gewerkt worden. Gevoel van veiligheid, dus waar medewerkers lang kunnen blijven werken, maar is vermindert vanwege de vele veranderingen die ZorgSaam doorvoert, gevoel van onzekerheid neemt meer toe. * Zorgsupport: veel medewerkers van Curamus. Wordt veel individualistisch gewerkt in eigen kantoren: mentaliteit is hier, zodra het werk is, mag ik naar huis. * Curamus: idee dat ze zijn overgenomen door ZorgSaam, maar is niet het geval. Ook zijn dingen van Curamus overgenomen, zoals arbeidsvoorwaarden. * Curamus heeft het idee overgenomen te zijn, omdat de naam is weggehaald(identeiteit), logo is weg. Terwijl de medewerkers van Curamus heel erg trots waren, omdat ze het goed deden. |
|  | De fusie | * Zat in OR, dus alles meegemaakt via werkoverleggen en werkgroepen. OR werd als aanspreekpunt ingesteld voor werknemers. Ook werden instructies aan managers en teamleiders gegeven om medewerkers voor te bereiden. |
|  | De motieven | * Het innoveren van de zorg |
|  | De cultuurverandering | * Instructies van managers en teamleiders * Nieuwsbrieven met het doel van de veranderingen en de consequenties |
|  | De weerstand | * Curamus: blijft elkaar opzoeken in pauzes et cetera, zodat ze kunnen klagen. Ook willen sommige personen gewoon niet meewerken en zien alleen maar het negatieve en niet het positieve. Zij bepalen echter wel een deel van de sfeer * Fusie heeft gevoel opgeroepen van onzekerheid van een paar jaar geleden van de reorganisatie. |
|  | De implementatie-instrumenten | * Beter communiceren over het waarom * Operationele medewerkers meenemen in het proces * Beide partijen kennis laten maken met elkaar |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Interview 8** | Het SSC | * Team dat ondersteunende diensten verleent aan de klant door samen te werken |
|  | Het doel SSC | * Nog niet zeker dat het SSC is ingevoerd: op papier wel, maar in de praktijk: ik twijfel. * Een doel: meer samenwerking zorgt ervoor dat meer bereikt kan worden tegen lagere kosten * Twijfels, omdat: de werknemers hebben eigen kantoren en werkplekken waardoor amper of niet samengewerkt wordt en waar geen kennis gedeeld kan worden. Het doel van een SSC is echter het delen van kennis en samenwerken. |
|  | De implementatie | * Meer specialisatie ten opzichte dan voorheen. Voordeel: de klant krijgt duidelijkheid bij wie ze moeten zijn. Nadeel: mensen zijn zodanig met eigen werkzaamheden bezig, dat ze vergeten dingen te vragen aan collega’s en weinig kennis delen. * Vragen: bij niemand * Voorbereiding: SSC implementatie is nog volop in gang, wij worden voorbereid door met de structuur meteen in de praktijk te werken. Ook werden bijeenkomsten georganiseerd, maar hier moet je tijd voor hebben. Bijeenkomsten waren alleen voor de teamleiders en managers toegankelijk. Medewerkers: door nieuwsbrieven waarin doel vermeld stond en wat een SSC inhield. * Dienstverlening: klant mag verwachten dat hij/zij op een efficiënte manier in haar behoeften wordt voorzien, doordat teams samenwerken en door duidelijkheid. Is nu nog niet het geval. * Duidelijkheid werkzaamheden: ik heb het idee dat mijn werknemers dit niet altijd weten, voorbeeld: recruitment afdeling. Is in volle gang zijn mensen opgezet, maar deze functie staat nog niet in het contract. |
|  | De bedrijfscultuur | * Gedeelde normen, waarden opvattingen in een organisatie. Hierin bestaan echter nog verschillen tussen groepen onderling. * ZorgSaam: was al gewend met de huidige structuur, dus lange lijnen, het regelen van zaken duurt lang en overal is toestemming voor nodig. * Curamus: gewend om alles zelf te regelen en wanneer ze vandaag iets nodig hadden, dat dat dan meteen geregeld kon worden. Curmaus kende elkaar ook allemaal onderling en de leidinggevenden mengden zich dagelijks onder de operationele werknemers. Het gaat de werknemers van Curamus binnen ZorgSaam allemaal te langzaam. |
|  | De cultuurinvloeden | * De visie van het bedrijf: gaat samen met normen en waarden die nagestreefd moeten worden * Routines en rituelen * Huisvesting, dus wat zie je als je rondkijkt. Nu: mensen zijn in hokjes ingedeeld waarin veel met gesloten deuren wordt gewerkt. Dit versterkt de formele en zakelijke cultuur die binnen heel Zorgsupport heerst. * Voorbeeldgedrag manager: rondje op de werkvloer, wilt een open en innovatieve cultuur. |
|  | De cultuuranalyse | * Routines: medewerkers kennen veel vrijheid en een groot verantwoordelijkheidsgevoel. De sfeer tussen de collega’s onderling is sterk desondanks het individualistisch werken, denk ik toch dat de meeste van ons het gevoel hebben deel uit te maken van een team. Verder: starten met koffie en een praatje maken met collega’s. Ook heerst hier geen 9 tot 5 mentaliteit. * Verhalen: Curamus ziet de organisatie als hiërarchisch en traag en langzaam en ZorgSaam ziet de organisatie als een organisatie waarin goed gefunctioneerd kan worden middels de vele regels en procedures. De top-down structuur wordt gezien door Curamus als een belemmering en door ZorgSaam als duidelijkeid. * Structuur: top-down, hiërarchisch. Het is een feit dat ZorgSaam uit veel lagen bestaat en dat veel zaken door X en Y gecontroleerd moeten worden. * Statussymbolen: eigen kantoor (informeel), dat was formeel niet de bedoeling * Rituelen: werkoverleggen, samenzitten in de pauze * Macht: de top beslist. De operationele medewerkers merken meestal wat als ze er echt mee aan de slag moeten, dus geen betrokkenheid. De top beslist en wij moeten hierin meegaan. * Controle: worden afgerekend op individueel niveau, omdat de meeste een specialistische functie uitoefenen. |
|  | De organisatiecultuur | * Afdeling: minst zakelijk en formele afdeling binnen heel Zorgsupport. Bij ons zie je mensen rondlopen en met elkaar een praatje maken, dat zie ik op die andere afdelingen niet. Loyaliteit is binnen onze afdeling ook erg belangrijk en ik probeer informaliteit te stimuleren, ze mogen mij altijd aanspreken met jou en ieder een eigen kantoor, vind ik een taboe. Iedereen mag mijn kantoor gebruiken. Ik probeer een open en informele cultuur te simuleren, maar regels en procedures moeten niet vergeten worden. Er moet een balans gevonden worden. * Zorgsupport: zakelijke en formele cultuur wordt gestimuleerd, toestemming nodig om dingen te regelen, regels, procedures * Curamus: gewend om dingen zelf te regelen en snelheid, ze konden ook veel mensen aanspreken als ze iets nodig hadden of ergens tegenaan liepen |
|  | De fusie | * Twee bedrijven van dezelfde grootte die samengaan om voordelen te behalen * Werkoverleggen en nieuwsbrieven * Roddels |
|  | De motieven | * Curamus was te klein om te overleven, vandaar dus de fusie. |
|  | De cultuurverandering | * Wordt niet geleerd om met veranderingen om te gaan: top beslist en wij moeten hierin meegaan, dus worden gedwongen. |
|  | De weerstand | * Curamus heeft het idee overgenomen te zijn, alles is voorgeschoteld en het idee is dat ze weinig tot niks hebben in kunnen brengen. Je neemt zo de identiteit van deze mensen weg en geeft hem een andere. |
|  | De implementatie-instrumenten | * Samenwerken met collega’s van ZorgSaam * Nieuwe mensen aanwerven die de heersende cultuur als vanzelfsprekend ervaren * Meer betrokkenheid door werkoverleggen te organiseren. De input van deze werkoverleggen kan dan weer door de managers doorgegeven worden aan de top. De top moet ook bewust worden gemaakt van de noodzaak van betrokkenheid. Geen betrokkenheid zorgt voor onzekerheid en geeft het idee van wantrouwen. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Interview 9** | Het SSC | * Ondersteunend bedrijf waarin gespecialiseerde teams samenwerken om de klant een optimale ondersteuning te bieden |
|  | Het doel SSC | * Efficiënter inrichten van bedrijfsprocessen, zodat ook kostenbesparingen gerealiseerd kunnen worden * Duidelijkheid voor de klant: ze weten bij wie ze moeten zijn vanwege het feit dat iedereen eigen verantwoordelijkheden heeft gekregen |
|  | De implementatie | * Onvoldoende duidelijkheid over wie welke werkzaamheden uitvoert: afdelingen die officieel nog niet eens bestaan, dus mogen we van deze mensen verwachten. Weten ze zelf niet. * Geen kennisdeling: wordt teveel in hokjes gewerkt, waardoor sprake is van eilandvorming en iedereen is met zijn eigen ding bezig. Krijgen te horen welke werkzaamheden we moeten uitvoeren.   *!! tegenstrijdig: we moeten meer samenwerken, maar aan de andere kant moeten we meer gericht en specialistisch gaan werken: de een vergaart hierdoor kennis en de ander over Y: moeilijk om kennis te delen, omdat we specialisten worden*   * Kwaliteit dienstverlening: in gesprek gaan met de klant over de verwachtingen en deze verwachtingen vastleggen in afspraken en hieraan voldoen * Betrokkenheid: middels werkoverleggen, maar het gevoel was hierbij dat de directie toch wel de eigen visie zou doorvoeren (beslissing werd opgelegd). Meer informatief dan betrokkenheid, aangezien het doorverteld moest worden naar beneden * Vragen: bij de manager van toen, nu bij niemand want de nieuwe manager is niet toegankelijk * Communicatiekanalen: managers en teamleiders communiceren het door naar de medewerkers. De directie zie je nooit op de werkvloer en zijn ook niet in het werkoverleg aanwezig waar managers en personeel samenkomen |
|  | De bedrijfscultuur | * Als het gevoel dat je krijgt wanneer je een organisatie binnenloopt |
|  | De cultuurinvloeden | * De top: ze moeten een voorbeeld zijn * Gewoontes |
|  | De cultuuranalyse | * Verhalen: ZorgSaam is een organisatie die de hele tijd in ontwikkeling is en waar continu veranderingen worden doorgevoerd. Onduidelijkheid is een stuk cultuur geworden: ze blijven maar veranderen en veranderen en de medewerkers weten vaak niet wat te verwachten. Als je de organisatie net binnenloopt, krijg je het gevoel alsof ZorgSaam een organisatie is waarin alles geregeld is en waarin alles goed verloopt. Maar: loopt helemaal niet zo perfect, dingen duren lang en sommige dingen worden niet uitgevoerd en je wordt van het kastje naar de muur gestuurd * Macht: de top bepaald alles, wij moeten hier maar in meegaan * Routines: wordt geprobeerd om werkzaamheden te verdelen en wordt gestimuleerd om met elkaar om te gaan. Verder mogen de werkzaamheden hun eigen werktijden bepalen en op maandag wordt er kort werkoverleg gehouden waarin met ze allen besproken wordt wie wat aan het doen is om in werkzaamheden te rouleren, zodat niet iedere dag hetzelfde is. * Rituelen: trakteren als iemand jarig is, werkoverleg op maandag, half 10 een koffiepauze * Machtsstructuur: er worden werkoverleggen georganiseerd, maar het gevoel is dat de top alles beslist en dat met de input van het werkoverleg niks gedaan wordt. Verder wordt de organisatie omschreven als formeel en hiërarchisch. * Symbolen: boven een eigen kantoor * Controle: eigen werktijden indelen en rouleren in werkzaamheden, dus inzicht op elkaars werkzaamheden. Als een werknemer het niet goed doet, wordt een dossier opgebouwd met bewijslast en die wordt doorgestuurd naar de afdeling P&O. |
|  | De organisatiecultuur | * ZorgSaam: kastje naar de muur en bepaalde dingen duren heel lang om geregeld te krijgen. Er wordt gewerkt met werkschema’s volgens regels en procedures. Sommige afdelingen kennen geen overleg en is individualistisch aan het werk, er wordt weinig interesse in elkaar getoond waardoor minder begrip voor elkaar gecreëerd wordt. * Curamus: niet gewend om met regels en procedures te werken: ze konden namelijk zelf bepalen wanneer ze dingen aanleverden en wanneer wijzigingen doorgevoerd moesten worden. Curamus had moeite met deze regels en procedures, omdat ze hierdoor een stukje verantwoordelijkheid en vrijheid moesten inleveren. Curamus had in het begin heel veel moeite met de grootte van de organisatie. * Afdeling: wordt geprobeerd om werkzaamheden te verdelen, loyaliteit en sociaal omgaan met elkaar |
|  | De fusie | * Roddels, communicatie in nieuwsbrieven |
|  | De motieven | * Betere zorg door innovatie |
|  | De cultuurverandering | * Het leren omgaan met veranderingen gebeurt tijdens de uitvoering van de taken: self-learning is de mentaliteit. |
|  | De weerstand | * Waarom moest alles op de ZorgSaam manier? * Ziekte of ontslag genomen |
|  | De implementatie-instrumenten | * Organiseer werkborrels of zet de meest belangrijke veranderingen op de agenda in werkoverleggen zodat begrip gecreëerd wordt. Communication is the key. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Interview 10** | Het SSC | * Bedrijf dat bestaat uit samenvoegingen van ondersteunende diensten die gespecialiseerd zijn |
|  | Het doel SSC | * Het meer laten samen werken van de verschillende specialismes, zodat de klant een optimale dienstverlening krijgt en volledig ontzorgt wordt * Kennisdeling: Zorgsupport: nee, afdeling: ja. Op de afdeling is er veel contact met andere collega’s en taken worden overgenomen en verdeeld, tips geven. Binnen Zorgsupport: mensen werken individualistisch vanwege specialisatie. |
|  | De implementatie | * Dienstverlening: het maken van afspraken met de klant en het nakomen van deze afspraken * Duidelijkheid werkzaamheden: nee, functie gecreëerd en nog niet officieel erkend. We zijn nog niet op het niveau van de dienstverlening waarop we willen zijn. * Verschil in werkzaamheden: ja, nu moet alles nog meer volgens de regels en richtlijnen, SSC moet namelijk ook zorgen voor governance. |
|  | De bedrijfscultuur | * Gedrag van medewerkers in een organisatie dat als normaal wordt beschouwd: nu wordt individueel gedrag als normaal beschouwd, omdat mensen zichzelf willen beschermen en goed willen worden in de werkzaamheden die zij uitvoeren, zodat zij moeilijk te vervangen zijn. |
|  | De cultuurinvloeden | * Managers, leidinggevenden * Regels, richtlijnen en procedures * Bepaalde groepen bepalen een deel van de cultuur |
|  | De cultuuranalyse | * Macht: de top bepaald de missie, strategie en visie en hieruit stromen de normen en waarden voort. * Verhalen: de klant omschrijft Zorgsupport als een organisatie die hen een goede dienstverlening biedt, maar waarin nog onduidelijkheid heerst bij wie ze soms moeten zijn * Routine: start met koffie en een praatje maken en werk verdelen en daarna werkzaamheden uitvoeren, wordt veel samengewerkt en respect is belangrijk * Rituelen: dag start, werkoverleggen, nieuwjaarsborrels en traktatie als iemand jarig is * Symbolen: belangrijke personen hebben een eigen kantoor en de top is ook boven gevestigd * Controle: complimenten wanneer er goed gewerkt is. Werken volgens de regels, anders lopen zij ergens tegengaan dus controle gebeurt vanzelf. Mensen worden individueel beoordeeld vanwege specialisatie. * Structuur: hiërarchisch, omdat alles via aanvraagformulieren moet en hogere personen toestemming moeten geven. Alles wordt verder door de tip beslist en verwacht wordt dat de lagen hieronder het uitvoeren. Input wordt niet gevraagd. |
|  | De organisatiecultuur | * Curamus: oud Curamus personeel wilt overal wat vlotter doorheen, ze willen niet wachten op toestemming, ze willen door. Wachten wordt gezien als verloren tijd en geld. Ze zoeken elkaar nog steeds op. * Zorgsupport: grote organisatie dus veel regels en procedures die gevolgd moeten worden. Mensen werken ook heel erg individualistisch. * Afdeling: samenwerken wordt gestimuleerd en respect en begrip voor elkaars werkzaamheden is erg belangrijk. Het helpen van elkaar is ook belangrijk. |
|  | De fusie | * Voorbereid door nieuwsbrieven, verder was de nieuwe structuur er opeens en liepen mensen van Curamus rond |
|  | De motieven | * Elkaar versterken |
|  | De cultuurverandering | * Curamus voelde zich overgenomen en moesten zich maar aanpassen aan de ZorgSaam cultuur, terwijl zij ook goede werkwijzen en manieren hadden * Leren door ermee te werken, top beslist en hier moet mee gewerkt worden |
|  | De weerstand | * Burn-outs * Vertrek van aantal personen |
|  | De implementatie-instrumenten | * Neem ze mee in het proces en luister naar de werknemers * Input aanleveren en gebruiken |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Interview 11** | Het SSC | * Katalysator die verspillingen uit het proces haalt en die de kwaliteit van ondersteunende diensten verbetert |
|  | Het doel SSC | * De dienstverlening vergroten naar de klant toe, omdat er veel sprake was van eilandvorming en versnippering * Kennisdeling: nee, want mensen moeten nu meer individualistisch werken vanwege de specialisatie. Toekomst: meer samenzitten met elkaar, zodat we meer weten van elkaar waar we mee bezig zijn, nu: te weinig inzicht en begrip |
|  | De implementatie | * Betrokkenheid: tekenen van organogrammen en overhandigen aan de raad van bestuurd. Medewerkers: uitleg over wat een SSC was en dat we meer regels en procedures zouden krijgen. Verder voorbereiden was niet nodig, omdat de regels en richtlijnen opgesteld zouden worden waarin duidelijk werd hoe werkzaamheden uitgevoerd moesten worden. * Verschil werkzaamheden: nu meer richtlijnen en procedures, dus alles is strakker en meer gestructureerd. Zorgt voor duidelijkheid, omdat medewerkers nu precies opgelegd krijgen wat ze moeten doen. * Duidelijkheid werkzaamheden: manager wel, medewerkers niet: ze moeten zoeken en houden zich niet zomaar aan de regels en procedures, omdat ze gewend zijn iets op de X manier te verrichten. |
|  | De bedrijfscultuur | * Organisatie eigen en de manier van samenwerken binnen de organisatie die beïnvloedt wordt door de normen en waarden die gelden |
|  | De cultuurinvloeden | * Baanzekerheid zorgt voor meer blijheid en tevredenheid en meer proactief handelen, omdat ze het idee hebben dat ze hun ideeën kwijt kunnen zonder hier op afgerekend te worden en hun baan te verliezen * Individuen binnen groepen * Regio * Mentaliteit van mensen * Voorbeeldgedrag van managers |
|  | De cultuuranalyse | * Controle: mensen moeten meer dan voorheen uitleggen waarom ze iets doen, meer regels en procedures. Strenger dan ooit. Je wordt afgestraft wanneer je je niet aan de regels en procedures houdt. Liever mensen die volgens de regels werken dan mensen die proberen uit te blinken door hun eigen ding te doen. Wordt gekeken naar individuele prestaties. * Machtsstructuur: aanvraagformulieren en toestemming van hogerop om dingen klaar te krijgen. Platte structuur als je bij iemand terecht wil omtrent vragen, maar hiërarchisch als je dingen moet regelen. * Macht: moet toestemming van hogerop krijgen, maar werknemers hebben indirect wat te zeggen middels werkoverleggen * Verhalen: binnen ZorgSaam verdient men goed en het is een organisatie waarin je je kan door ontwikkelen. Sommige zaken duren wel lang, omdat meerdere formulieren moeten worden ingevuld en toestemming moet worden gegeven. * Symbolen: eigen kantoren, Curamus: iedereen zat samen in kantoortuin * Rituelen: koffiepauze, sommige kennen vaste werktijden, andere flexibele werktijden * Routines: medewerkers kunnen altijd terecht bij mij, sociale contacten zijn belangrijk, maar wordt voornamelijk alleen gewerkt. |
|  | De organisatiecultuur | * Curamus: gewend om alles zelf te regelen, want ze waren een klein bedrijf, familiecultuur * ZorgSaam: structuur en regels en procedures. Formulieren aanvragen en toestemming vragen. Structuur is het meest belangrijke in een grote organisatie. Controle is streng, maar niet zo streng als desbetreffende afdeling. Verder van mening dat een aantal afdelingen proactief werken, maar die kennen ook minder structuur dan desbetreffende afdeling. * Afdeling: bureaucratiecultuur, omdat medewerkers eigen kantoor hebben en individueel aan hun werkzaamheden bezig zijn. Ze krijgen van boven opgelegd wat ze moeten doen. Desbetreffende afdeling werkt volgens de manager ook volgens de meeste regels en procedures en wordt het strengste gecontroleerd. Cultuur wordt omschreven als specialistisch: er zijn alleen specialisten aan het werk en de afdeling kent strenge controle. |
|  | De fusie | * Voorbereiding: werkoverleggen en nieuwsbrieven |
|  | De motieven | * Waarborgen van de continuïteit van de dienstverlening en innoveren |
|  | De cultuurverandering | * Omgang door: gesprekken te voeren, coaches. Een aantal wilde gewoon niet en hebben de organisatie moeten verlaten. * Werkoverleggen waarin zaken besproken worden waar mensen tegenaan lopen. De managers geven deze input door in het MT met de directie. Werknemers beslissen hierdoor indirect mee. |
|  | De weerstand | * Curamus heeft moeite met de strakke regels en procedures, omdat ze dit nooit kende. Na de fusie werd de sfeer naar beneden gehaald door ontevreden werknemers van Curamus, maar wordt nu stilaan beter. Curamus heeft het idee overgenomen te zijn. * Verandering is een constante en je leeft altijd in onzekerheid, dus weerstand doordat mensen niet weten wat de volgende dag brengt. De angst voor het onbekende neemt toe dus werknemers zijn dan sneller ziek, beschermen hun eigen territorium, gaan individualistisch te werk en gaan een nieuwe baan zoeken |
|  | De implementatie-instrumenten | * Beter communiceren door werkoverleggen te organiseren * Werkuitjes met zowel personeel van ZorgSaam als Curamus organiseren * Coach aanstellen voor iedere afdeling die mensen leert met veranderingen om te gaan, bijvoorbeeld iemand van HR. |

#### Labeltabel interview vorige directeur Zorgsupport

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Het SSC | * Bedrijf waarin verschillende services zijn samengevoegd met als doel de klant optimaal te ondersteunen, omdat specialismes aangeboden kunnen worden |
|  | Het doel SSC | * Het binnenhalen van kennis en het realiseren van een efficiënte dienstverlening tegen lage kosten * Realisatie door: specialistische diensten samenvoegen waar klanten kosteloos gebruik van kunnen maken: ze halen op deze manier kennis binnen waarover zij niet zelf beschikten of althans niet op het niveau dat nu geld. En door duidelijkheid over bij wie hij/zij moet zijn wanneer zaken geregeld moeten worden. * De kosten gaan omlaag omdat mensen beter worden in hun vak en hun werkzaamheden sneller en efficiënter uit kunnen voeren. De kosten gaan ook omlaag omdat gesharet moet worden. VB. ladder: de een koopt en de ander mag hier gebruik van maken * De kennis moet samen gebundeld worden, zodat de klant kan beschikken over kennis * Kennisdeling: gebeurt niet veel. Het SSC heeft meer gezorgd voor het borgen van kennis en het in huis halen van kennis dan kennis delen, aangezien ieder zijn eigen vakgebied heeft. * Verschil in werkzaamheden: ja, SSC heeft ervoor gezorgd dat sommige functies overbodig zijn geworden en functies zijn verzonnen en zijn vervangen. Grote verandering, omdat mensen gewend zijn het op X manier uit te voeren. |
|  | De implementatie | * Te weinig informatie: via nieuwsbrieven en werkoverleggen. Managers en teamleiders moesten bijeenkomsten bijwonen waarin een professor informatie verschafte over wat een SSC nu precies was en wat voor doel de implementatie had. * Onduidelijkheid: ja, door nieuwe functies, vervangen, vervallen. Eerst X manier nu Y. |
|  | De bedrijfscultuur | * Manier waarop we de dingen doen en regelen binnen de organisatie * Voor de fusie en na de fusie verschil: Curamus was natuurlijk een kleine organisatie en je merkt dat zij af en toe nog moeite hebben met hoe ZorgSaam het doet: niet gewend aan de regels en procedures. Curamus had meer een familiecultuur. Curamus trekt op dit moment nog steeds naar elkaar en vormen een groep, omdat ze begrip voor elkaar hebben. Ik omschrijf dit als eilandvorming: iedereen eigen zienswijzen en denkwijzen heeft die worden versterkt door de mensen die op dit eiland wonen. |
|  | De cultuurinvloeden | * De top(directie, raad van bestuur, raad van toezicht) * Wet- en regelgeving en de regels en procedures die de top hierbij opstelt * Gebeurtenissen: bijvoorbeeld de reorganisatie. Personen worden hierdoor wantrouwig, omdat ze onzekerheid ervaarde. |
|  | De cultuuranalyse | * Macht: afstand tussen de leidinggevende en de werknemer is groter geworden, omdat managers vaak te vinden zijn in eigen kantoor en een drukke agenda hebben. Managers hebben ook verplichtingen naar ons. Vroeger draaiden de hoofden gewoon mee op de werkvloer en hadden minder verplichtingen. * Verhalen: er heerst op sommige afdelingen onzekerheid, vanwege een aantal gebeurtenissen. Ook is Zorgsupport een organisatie die niet stil staat en er worden veel veranderingen doorgevoerd. Verder wordt ZorgSaam gezien als een organisatie waarin voldoende doorgroeimogelijkheden zijn. Het is wel een organisatie waar bureaucratie heerst en soms trage beslissingsprocessen voorkomen. De klant zou de organisatie omschrijven als traag en reactief. * Routine: op sommige afdelingen wordt veel samengewerkt en is er veel sociaal contact, maar op andere afdelingen waar mensen een eigen kantoor hebben, wordt individueel gewerkt en hebben ze minder sociale contacten. Verder zijn de verschillende afdelingen binnen heel het gebouw te vinden. Je moet dus soms bellen of mailen als je iemand nodig hebt. * Macht: de top bepaald een visie en een strategie en normen en waarden zijn hier een afgeleide van. De medewerkers worden hierbij betrokken door werkoverleggen. De medewerkers bepalen uiteindelijk de cultuur, want zij zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de werkzaamheden. * Rituelen: koffiepauze, ander weer twee keer per jaar een etentje voor personeel. Bij Curamus waren de rituelen duidelijker, omdat we van de organisatie geld kregen om dingen te organiseren, binnen ZorgSaam zijn veel bezuinigingen doorgevoerd waardoor hier geen budget voor is. Verder: werkoverleggen en eten met collega’s in de pauze. * Symbolen: top is strak in pak gekleed, teamleiders informeler. Kantoren zijn voor sommige een statussymbool, maar was niet de bedoeling. * Controle: geen controle en geen opvolging wanneer iemand slecht functioneert, wel wordt een dossier opgebouwd dat door de P&O in behandeling wordt genomen als iemand slecht functioneert. Werknemers worden individueel beoordeeld, omdat specialisatie gestimuleerd wordt. Samenwerken wordt niet gestimuleerd, maar ook niet afgekeurd. Ieder moet zijn eigen deel doen, zodat de klant optimaal ondersteund wordt. * Structuur: plat, omdat ik zelf veel beslissingen mag maken en eigen verantwoordelijkheden heb. Verder zie ik dat er veel lagen zijn, maar ik denk niet dat medewerkers hier veel van merken, omdat binnen de organisatie zaken makkelijk en snel geregeld kunnen worden. Soms moeten zaken inderdaad goedgekeurd worden, maar dit kan redelijk snel omdat medewerkers met behulp van systemen aanvragen zelf kan indienen |
|  | De organisatiecultuur | * Curamus had meer een familiecultuur en waren de regels en procedures niet gewend. De medewerkers kenden elkaar bijna allemaal en iedereen zat samen op kantoor als een grote familie. Nu zit iedereen uit elkaar in een eigen kantoor en andere locatie. * Zorgsupport: eigen kantoor, andere locatie en iedereen zit uit elkaar. De werknemers zijn verder te terughoudend en te bescheiden, waardoor ze reactief werken in plaats van proactief. Het gaat te langzaam, sommige dingen kunnen sneller. Organisatie staat verder voor betrokkenheid, loyaliteit en duidelijkheid.   **GEWENST**   * Werknemers moeten proactief zijn en de klant voor zijn. * Mensen moeten hun eigen toegevoegde waarde in gaan zien: ik heb het idee dat dit niet door iedereen zelf wordt ingezien * De klant moet beter beidend worden door het creëren van een uniforme werkwijze, waardoor meer regels en procedures opgesteld moeten worden: kan op deze manier meer duidelijkheid gecreëerd worden. * Verder moeten we trots zijn op elkaar. * Het uitwisselen van ideeën moet als normaal worden beschouwd. * Medewerkers moeten achter de normen, waarden en visie et cetera staan, omdat zij degene zijn die hem moeten uitvoeren. * Werknemers moeten zich richten op hun eigen bezigheden, zodat ze goed worden in wat ze doen en de klant optimaal ondersteund wordt. |
|  | De fusie | * Onvoldoende aandacht besteedt aan de voorbereiding * Middels: werkgroepen en fusieteams, maar deze kwamen een keer in het half jaar bijeen om de stand van zaken te bespreken |
|  | De motieven | * Het blijven kunnen innoveren |
|  | De cultuurverandering | * Veel theorie over veranderen, maar hierover is te weinig expertise. Verantwoordelijkheid moet hiervan bij de HR liggen. |
|  | De weerstand | * Ziekteverzuim * Verloop * Mensen kunnen de veranderingen niet aan * Onzekerheid: weten niet wat de toekomst gaat brengen * Gewoontes opgeven |
|  | De implementatie-instrumenten | * BOB model: bekijken, oordelen en besluiten waarin medewerkers betrokken worden bij de scenario’s en input kunnen aanleveren waarmee draagvlak gecreëerd wordt. |

##### Interview huidige directeur Zorgsupport

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Het SSC | * Organisatie waarin ondersteunende diensten zijn samengevoegd en die specialistische kennis kan verlenen aan haar klant. |
|  | Het doel SSC | * Klant ontzorgen en het realiseren van een efficiënte dienstverlening. Dit wordt gerealiseerd door ieder eigen verantwoordelijkheden te geven. Een SSC moet ook zorgen voor meer duidelijkheid en heeft gezorgd voor meer regels, richtlijnen en procedures. Het samenwerken moet ook beter. |
|  | De implementatie | * Weinig van meegekregen: coördinatie door de vorige directeur |
|  | De bedrijfscultuur | * Noemen en waarden die binnen een organisatie gelden en waar gedrag uit voortvloeit dat als normaal wordt beschouwd. Het vertonen van ander gedrag, wordt gezien als een storing. De cultuur van een bedrijf wordt hierdoor pas zichtbaar. |
|  | De cultuurinvloeden | * Functies die gecreëerd zijn: specialisten die individualistisch werken. * Dominante groepen binnen de organisatie: Curamus zoekt elkaar op en probeert dingen te regelen op een informele manier * Normen en waarden |
|  | De cultuuranalyse | * Machtsstructuur: beslissingen die worden gemaakt, worden door de managers niet naar beneden door gecommuniceerd en managers leveren ook geen input aan de top aan voor het maken van beslissingen . Ik zou de organisatie verder omschrijven als plat, want werknemers kunnen altijd input aanleveren en bij hun leidinggevende terecht. Ook kennen de medewerkers veel vrijheid en innovatie wordt gestimuleerd. Er is ruimte voor zelfontwikkeling en verbetering. * Controle: veel vrijheid en stimuleren van nieuwe ideeën. Verder worden medewerkers individueel beoordeeld, omdat weinig in teams wordt gewerkt. * Verhalen: cultuur waarin volgens de regels gewerkt moet worden, maar ook als een cultuur waarin vrijheid en innovatie gestimuleerd wordt en waarin goed naar ze geluisterd wordt. * Macht: iedereen bepaald de gewenste cultuur. Stephan middels transitieplan maar de medewerkers bepalen of ze nagestreefd worden. Deze zijn echter nog niet duidelijk gecommuniceerd, waardoor ze nog niet door iedereen nagestreefd worden * Symbolen: eigen kantoor dat niet bevorderlijk is voor de samenwerking * Routine: individualistisch werken op dit moment, moet naar samenwerking |
|  | De organisatiecultuur | * Cultuur waarin specialisatie gestimuleerd wordt. Er gelden binnen Zorgsupport regels en procedures waaraan de werknemers zich dienen te houden. De regels omschrijven hoe het er in onze organisatie aan toe dient te gaan. Op dit moment wordt er weinig samengewerkt en mensen richten zich op eigen werkzaamheden. Er heerst verder een dominante cultuur: iedereen is gespecialiseerd en probeert zijn of haar werkzaamheden zo goed mogelijk uit te voeren en het eigen territorium te beschermen. Op sommige afdelingen geldt onduidelijkheid over bij wie moet je zijn, wie is waarvoor verantwoordelijk. Dit is ontstaan door het gebrek aan communicatie. Verder is het idee ontstaan dat de managers te weinig informatie verschaffen omtrent beslissingen die worden gemaakt naar de werkvloer toe en naar de top toe. * Curamus: was klein, waar medewerkers veel zelf konden regelen en dat willen ze nog steeds doen. Dat werkt echter niet meer: geen eigen autonomie nemen. * Bloedgroepen: Curamus zoekt elkaar nog steeds op in de pauze.   **GEWENST**   * Veel werkoverleggen organiseren en het aanleveren van input * Cultuur waarin samenwerking wordt gestimuleerd, maar waarin ook specialisten aan het werk zijn. Hoe meer samengewerkt wordt, hoe beter de dienstverlening, hoe blijer de klant. We moeten elkaar ook helpen. * Meer gesprekken met managers en leidinggevenden en werknemers, waardoor problemen op de werkvloer eerder naar boven komen en waardoor ik meer input krijg * Innovatie en een meer open cultuur * Duidelijke processen waarmee gewerkt moet worden voor een uniforme dienstverlening |
|  | De fusie | * Voorbereid middels nieuwsbrieven   LET OP: hierin zit ook een stukje eigen verantwoordelijkheid. Het is makkelijk om alles op een ander te steken, maar je moet zelf ook initiatief nemen om iets te lezen. |
|  | De motieven | * Blijven innoveren van de zorg, aangezien de vele veranderingen |
|  | De cultuurverandering | * Betrokken door werkoverleggen en nieuwsbrieven |
|  | De weerstand | * Curamus was tijdens de fusie de kleinste organisatie en heeft de meeste moeite met de fusie gehad. De naam zie je nergens meer en het logo ook niet: Curamus is overgenomen. |
|  | De implementatie-instrumenten | * Redelijk goede betrokkenheid maar wellicht nog meer stimuleren om input aan te leveren en een betere communicatie |

### Bijlage 9: deskresearch(transitieplan)

Zorgsupport is opgericht vanuit de overtuiging dat het delen van diensten, talenten en kennis in de zorg steeds belangrijker wordt. De toenemende complexiteit en de noodzakelijke innovaties vragen namelijk om een gespecialiseerd ondersteuningsapparaat en tegelijkertijd de kosten omlaag moeten. Het delen van resources binnen de organisatie zorgt er verder voor dat aan noodzakelijke innovaties vorm gegeven kan worden, de kwaliteit van de dienstverlening verhoogd wordt en de kosten omlaag gaan, omdat de kosten gezamenlijk gedeeld kunnen worden. Zorgsupport streeft hierdoor ook het doel na om synergie tussen de verschillende afdelingen te realiseren, waarbij het delen van kennis tussen de verschillende afdelingen ook gestimuleerd moet worden. Het inrichten van Zorgsupport als een Shared Service Center heeft er ook voor gezorgd dat meer mogelijkheden zijn ontstaan voor specialisatie van werknemers.

De kernwaarden die hierbij horen, zijn: verbindend, proactief, vakbekwaam en betrouwbaar. De kernwaarden dienen door iedere werknemer binnen het gehele concern na worden geleefd. Het begrip ‘verbindend’ houdt in dat medewerkers samen dienen te werken met de klant aan oplossingen. De kwaliteit van de dienstverlening komt hier tot stand door co-creatie met de klant. Het begrip proactief houdt in dat werknemers initiatief en verantwoordelijkheid dienen te nemen in de richting van de klant: niet afwachten, maar actief opzoeken. Het begrip vakbekwaam houdt in dat de medewerkers hun vak verstaan en hun kennis en kunde inbrengen om met de klant tot oplossingen te komen. Het begrip vakbekwaam heeft ervoor gezorgd dat binnen Zorgsupport meer dan voorheen aandacht wordt besteedt aan na- en bijscholing van medewerkers. De waarde ‘betrouwbaar’ houdt in dat de medewerkers duidelijke afspraken dienen te maken met de klant en onderling. Het principe ‘afspraak is afspraak’ geldt hier en indien zaken niet voor elkaar komen, dient dit te worden gecommuniceerd aan de klant.

De communicatie- en overlegstructuur binnen Zorgsupport gebeurt tot op het heden te fragmentarisch. Het wederzijds begrip ontbreekt hierdoor. Een voorbeeld hiervan is het gebrek aan begrip over de beperkte middelen waarmee de dienstverlening wordt vormgegeven en de keuze die hierin gemaakt moet worden. Het streven van Zorgsupport is om frequent afstemming te hebben met de verschillende interne en externe klanten op drie niveaus, namelijk:

* Strategisch niveau: de afstemming van de dienstverlening vindt plaats binnen de directieraad.
* Tactisch niveau: de clustermanagers van het ziekenhuis en de thuis- en ouderenzorg en de managers van Zorgsupport zorgen voor afstemming. De afstemming behelst in ieder geval het opstellen van een jaarplan/kaderbrief en het afstemmen van portfolio’s, projecten en programma’s.
* Operationeel niveau: de eindgebruikers worden bediend op diverse manieren, afhankelijk van de behoefte. De afstemming van vraag en aanbod wordt getoetst aan de hand van strategische en tactische kaders.

### Bijlage 10: opzet focusgroepsgesprek(1)

Het eerste focusgroepsgesprek had als doel diepgang in de enquêteresultaten te creëren. De enquêteresultaten werden ingedeeld in veertien stellingen die werden voorgelegd aan de deelnemers. De stagiaire van Zorgsupport, heeft het gesprek genotuleerd. De resultaten zijn in de volgende bijlage opgenomen.

Focusgroepsgesprek

Enquêteresultaten

05 april 2018

Programma

cultuuronderzoek binnen zorgsupport

**Tiffany Bonne**

**Bedrijfskunde Management en Recht - 2018**

****

**AGENDA**

* Verwelkomen deelnemers
* Korte introductie
* Korte toelichting van het doel van het gesprek
* De tijdsduur
* De stellingen
* Afsluiting

***Note****: ieders mening telt, maar er wordt niet door elkaar gesproken; er is telkens één persoon aan het woord. De stellingen die besproken zullen worden, zijn op de volgende pagina opgenomen. Voor het bespreken van één stelling wordt maximaal twee minuten uitgetrokken. Er dient aangegeven te worden of je het eens bent met de stelling of dat je het anders ziet. Bij verschil, graag een korte uitleg.*

*Het gesprek zal genotuleerd worden door Evi Verstraeten, stagiaire directiesecretariaat Zorgsupport. Zij zal echter geen namen noteren, waardoor anonimiteit gewaarborgd wordt.*

STELLING *1*

Ik weet niet wat een shared service center is

STELLING 2

ik ben niet tevreden met de manier waarop ik betrokken ben geweest bij de implementatie van het shared service center

STELLING 3

ik kon voornamelijk bij mijn collega’s of leiddingevende terecht wanneer ik vragen had over het shared service center

STELLING 4

ik ben niet tevreden met de manier waarop kennis binnen zorgsupport gedeeld wordt

STELLING 5

zorgsupport kan omschreven worden als hiërarchisch en formeel waarin regels en procedures voorop staan

STELLING 6

COLLEGA’S ZIEN ELKAAR ALS CONCURRENT en zijn gericht op het boeken van resultaten en het behalen van doelstellingen

STELLING 7

DE LEIDING VAN DE ORGANISATIE STIMULEERT PLANNEN EN ORGANISEREN en treedt voornamelijk op als coach/mentor

STELLING 8

HET BINDMIDDEL VAN DE ORGANISATIE BESTAAT UIT REGELS EN PROCEDURES

stelling 9

HET SUCCES VAN DE ORGANISATIE IS GEBASEERD OP EEN EFFICIËNTE DIENSTVERLENING

STELLING 10

de medewerkers willen een cultuur waarin het bedenken en delen van ideëen gewaardeerd wordt en waarin wordt samengewerkt

STELLING 11

de leidinggevenden moeten in een ideale situatie optreden als coach/mentor die werknemers voornamelijk stimuleren en motiveren in plaats van controleren

STELLING 12

de strategie moet gebaseerd zijn op menselijke ontwikkeling, vertrouwen en op participatie van iedereen binnen de organisatie

STELLING 13

het succes van de organisatie wordt bepaald door persoonlijke ontwikkeling, teamwork en betrokkenheid van de werknemers

STELLING 14

er moet een balans gevonden worden tussen het werken volgens de regels en procedures en hET BEDENkEN EN DELEN VAN NIEUWE IDEËEN

### Bijlage 11: resultaten focusgroepsgesprek(1)

##### Stelling 1

**Iedereen is het hiermee eens.**

* de betrokkenheid vanuit de medewerkers was onvoldoende;
* de Engelse term / achtergrond is onbekend;
* dienstencentrum is een betere term.

##### Stelling 2

**Iedereen is het hiermee eens (op 1 persoon na).**

* amper communicatie over geweest;
* geen betrokkenheid;
* heel lang zijn zaken onduidelijk geweest;
* medewerkers hebben op korte termijn nieuwe functies gekregen;
* heel veel nieuwe leidinggevenden;
* veel onduidelijkheid over wat het doel is en wat de gevolgen waren;
* nu veel onduidelijk over wie waar verantwoordelijk voor is.

##### Stelling 3

**Iedereen is het hiermee eens.**

* is logisch dat je bij collega’s en leidinggevenden altijd terecht kan met vragen. Of ze het antwoord weten, is een ander verhaal. Een aantal leidinggevenden wisten namelijk niet te vertellen wat een SSC was alsmede het doel.

##### Stelling 4

**Iedereen is het hiermee eens.**

* eilandvorming;
* eigen werkzaamheden afschermen;
* individualistisch werken door onzekerheid;
* samenwerken wordt niet gestimuleerd;
* kastje naar de muur, omdat iedereen zo gefocust is op het uitvoeren van de eigen werkzaamheden en geen dingen van elkaar overnemen.

##### Stelling 5

**Vrijwel iedereen is het hiermee eens (op twee personen na).**

* veel aanvraagformulieren;
* overal toestemming voor nodig;
* veel onduidelijkheid over wie waar verantwoordelijk voor is;
* alles duurt heel erg lang;
* ik weet waar ik moet zijn vanwege de werkervaring: ik weet de weg in de organisatie.

##### Stelling 6

**De helft is het hiermee eens en de andere helft oneens.**

* concurrentie vanwege de onzekerheid en bewaken van eigen territorium;
* ligt aan de persoon en aan de functie: de een vind zichzelf belangrijker dan de ander.

##### Stelling 7

**Eens met plannen en organiseren, oneens met coach en mentor.**

* ondernemerschap wordt afgeremd
* weinig ruimte om met ideeën te komen
* werken volgens de regels en procedures
* coach moet kaders opstellen, geen regels

##### Stelling 8

**Iedereen is het hiermee eens.**

##### Stelling 9

**Iedereen is het hiermee eens.**

* Voorbeeld: cliënt moet naar het lab en er loopt nog een ander onderzoek, koppel dit dan samen in verband met reizen et cetera. Dit is het idee, maar dit is nog niet het geval. Verschil met de ist en soll situatie.

##### Stelling 10

**Iedereen is het hiermee eens**

##### Stelling 11

**Iedereen is het hiermee eens (op 1 persoon na).**

* Sommige mensen hebben controle nodig

##### Stelling 12

**Iedereen is het hiermee eens.**

##### Stelling 13

**Iedereen is het hiermee eens.**

##### Stelling 14

**Iedereen is het hiermee eens.**

* Deze stelling wordt door iedereen gezien als de conclusie van de ideale situatie.

### Bijlage 12: opzet focusgroepsgesprek(2)

Het tweede focusgroepsgesprek bestond uit het presentatie van een half uur waarna tijd overbleef voor het houden van een discussie. De managers en teamleiders stelden ook tussendoor vragen, waardoor een aantal zaken tussendoor werden opgehelderd. De resultaten van het focusgroepsgesprek, zijn in de volgende bijlage opgenomen. De resultaten zijn ook verwerkt in paragraaf 6.2: aanbevelingen. De stagiaire van het directiesecretariaat van Zorgsupport, heeft het gesprek genotuleerd.

# Focusgroepsgesprek 2

Donderdag 03 mei 2018

Doel: peiling aanbevelingen en conclusies

## Cultuuronderzoek Zorgsupport

### Conclusies en aanbevelingen



# Agenda

* Introductie
* De inleiding
* De heersende cultuur
* De gewenste cultuur
* De conclusie
* Vragen

**Een beknopte samenvatting van de aanbevelingen die besproken zullen worden, is hieronder te vinden. Het houden van een discussie is mogelijk aan het einde van de presentatie. Uiteraard mogen er tussendoor vragen worden gesteld.**

****

### De aanbevelingen

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Aanbeveling | Doel | Verantwoordelijkheid | Tijdsbestek |
| Een nieuw contract | Het verminderen van onzekerheid en onduidelijkheid | De afdelingsmanagers | één week |
| Het werkoverleg | Het verminderen van onzekerheid, creëren van begrip en draagvlak en betrokkenheid, inzicht in elkaars werk | De afdelingsmanagers | continu proces |
| HR aanspreekpunt | Het verminderen van werknemersontevredenheid | De directie en managers | twee maanden |
| De product- en dienstencatalogus | Het verminderen van onduidelijkheid, makkelijker maken van samenwerken, inzicht in elkaars werk | De teamleiders en de directie-assistent | vier maanden |
| Adviesrapport afdeling communicatie | Het realiseren van actieve betrokkenheid onder de werknemers, creëren van begrip en draagvlak voor beslissingen en verminderen van de onduidelijkheid | De afdeling communicatie | vijf maanden |
| Opstellen van kaders en richtlijnen | Het stimuleren van proactief werken en ondernemerschap en verminderen bureaucratie | De directie en managers | zes maanden |
| Het organiseren van ideeënbijeenkomsten | Het belonen van proactief werken en het nemen van eigen initiatief | De afdelingsmanagers en communicatie | continu proces |
| Het organiseren van teambuilding dagen | Het stimuleren van samenwerking en uitwisselen van ideeën en werkwijzen | De afdelingsmanagers | continu proces |
| Het veranderen van de strategie, missie en visie | Het benadrukken van het belang van samenwerking (zowel intern als extern) | De directeuren, analisten, managers en afdeling communicatie | één jaar |
| Het benadrukken van successen | Het stimuleren van proactief werken en het nemen van eigen initiatief | De afdeling communicatie, managers en teamleiders | continu proces |
| Het maken van afspraken | Het realiseren van een uniforme dienstverlening | De afdelingsmanagers en klant | één jaar |

*Aanbevelingen Zorgsupport naar aanleiding van een cultuuronderzoek*

### Bijlage 13: resultaten focusgroepsgesprek (2)

De conclusies en aanbevelingen worden als realistisch en haalbaar ervaren. De deelnemers zijn het eens dat binnen Zorgsupport een grote onzekerheid en onduidelijkheid heerst en dat deze eerst opgelost moet worden voordat binnen Zorgsupport een cultuur gerealiseerd kan worden waarin proactief werken en samenwerken gestimuleerd kan worden. De werknemers zijn op dit moment namelijk gewend aan de bureaucratische cultuur, waardoor ze zich op dit moment nog te onzeker voelen om de werkzaamheden op een andere manier aan te pakken. De deelnemers geven aan dat de meeste werknemers zich ook niet bewust zijn van het feit dat een cultuur wordt gestimuleerd waarin werknemers ideeën mogen uiten. De onzekerheid en onduidelijk wordt gezien als eerste stap, omdat de werknemers eerst moeten beseffen welke taken en verantwoordelijkheden zij hebben. De werknemers waarvan de nieuwe functies nog niet in het contract opgenomen zijn, moeten zo snel mogelijk een nieuw contract krijgen waarin de nieuwe functie wel wordt opgenomen. De manager moet ook met deze werknemers in overleg gaan over welke werkzaamheden en taken zij nu precies uit dienen te voeren. Het wegnemen van de onduidelijkheid en onzekerheid, zorgt ervoor dat de werknemers weten waarvoor zij moeten staan en wie of wat zij vertegenwoordigen, waardoor zij ook sneller weten met wie zij kunnen samenwerken of wij zij kunnen helpen.

De aanbeveling omtrent het werkoverleg, wordt als positief ervaren. Een aantal deelnemers geeft aan dat het werkoverleg op dit moment ook plaatsvindt, maar inderdaad te weinig. Het werkoverleg dient nu vooral ook als doel om belangrijke veranderingen en ontwikkelingen binnen Zorgsupport toe te lichten. De werknemers kunnen hier echter nog geen input in kwijt, omdat hier vaak geen tijd voor is. De deelnemers vinden het een goed idee om meer werkoverleggen te organiseren, zodat de organisatie verandert van top-down naar bottom-up. Een werkoverleg dient namelijk ook het aanleveren van input te stimuleren, waardoor de werknemer als het ware bepaald welke problemen door de directie worden opgelost of aan welke zaken eerst prioriteit wordt gegeven. Een deelnemer voegt hieraan toe dat het wellicht ook een idee is een Lean Six Sigma projectleider eens in de zoveel tijd bij een werkoverleg aanwezig is, aangezien de deelnemer van mening is dat het aanleveren van input vaak om verbeteringen gaan rondom processen. Het werkoverleg tussen de verschillende afdelingsmanagers, werd ook als positief ervaren. De managers delen de mening dat een werkoverleg ook kan zorgen voor meer betrokkenheid, omdat de werknemers hierin input kunnen aanleveren en middels een werkoverleg ook op de hoogte gehouden kunnen worden van beslissingen en veranderingen die doorgevoerd zullen worden. Een deelnemer geeft aan dat zij de werknemers van de eigen afdeling wekelijks een update stuurt over wat zij nu precies aan het doen is en met welke doelen. De deelnemer voegt hieraan toe dat de werknemers hierdoor echt het idee hebben betrokken te worden, omdat zij hier ook op- of aanmerkingen over mogen maken.

De aanbeveling omtrent het verminderen van de werknemerstevredenheid, wordt als goed omschreven. Een aantal deelnemers geven echter aan dat binnen de eigen afdeling een tweetal vertrouwenspersonen zijn ingesteld waar medewerkers terecht kunnen als zij ergens ontevreden mee zijn. De deelnemers geven hierbij aan dat de bekendheid hiervan is weggezonken dus dat wellicht wel iets gedaan moet worden om deze vertrouwenspersonen bekendheid te geven. Een deelnemer is van mening dat het anoniem melden van klachten/problemen onzin in. De onderzoekster heeft hierbij als respons dat het een mogelijkheid moet zijn en dat het ieder zijn eigen keuze is: wij kunnen dat niet beslissen voor een ander.

De aanbevelingen omtrent het wegnemen van de onduidelijkheid, namelijk de product- en dienstencatalogus en het verbeteren van de communicatie, werden beide als realistisch en haalbaar ervaren. De product- en dienstencatalogus zorgde voor de manager van Verblijf en Service inderdaad voor veel duidelijkheid. Een kanttekening die hierbij gemaakt moet worden, is dat de catalogus kort en bondig moet zijn. De aanbeveling rondom het verbeteren van de communicatie, werd ook als positief ervaren. Een opmerking die hierbij gemaakt werd, is dat het verbeteren van de communicatie van start gaat bij jezelf.

De managers zien in dat de werknemers bijvoorbeeld onvoldoende werden voorbereid op de fusie en dit was eigenlijk ook een gevolg van een gebrekkige communicatie. De managers nemen hier ook een stukje van de schuld op zich, omdat zij verantwoordelijk zijn voor het op de hoogte stellen van de werknemers op de eigen afdeling. Een deelnemer voegt ook toe dat Zorgsupport vergeleken kan worden als ‘the house of cards’. Een verbetering in de communicatie is goed, maar de communicatie moet wel eerlijk, open en transpart zijn. Het idee is namelijk volgens deze deelnemer dat een aantal zaken of beslissingen soms achter worden gehouden.

De aanbevelingen omtrent het veranderen van het algemene beeld van Zorgsupport, zien de meeste deelnemers ook als realistisch en haalbaar. Een deelnemer voegt toe dat de volgorde van de aanbevelingen misschien nog iets anders moet en dat de onderzoekster hier nog even goed naar moet kijken. De ene aanbeveling kan namelijk niet gerealiseerd worden voor het afronden van de andere aanbeveling. De onderzoekster geeft aan dat zij hier zeker nog naar gaat kijken vooraleer het concept ingeleverd wordt. Een andere deelnemer geeft aan dat het jammer is dat niet gekeken is naar de structuur en strategie van Zorgsupport. De geldende structuur past volgens desbetreffende deelnemer op dit moment ook niet bij de gewenste cultuur. Het bekijken van de strategie, moest als doel hebben om te kijken of deze paste bij het realiseren van de gewenste cultuur of welke cultuur hiermee voor ogen werd gehouden. De onderzoekster geeft aan dat hieraan inderdaad geen aandacht aan is besteedt, omdat cultuur op zichzelf al een erg complex onderwerp is. De onderzoekster geeft aan dat dit wellicht meegenomen kan worden als aanbeveling.

Een bevinding die volgens een deelnemer te weinig benadrukt is, is het werken in eigen kantoren. De deelnemer is van mening dat dit niet past bij de gewenste cultuur en dat hier wellicht nog een aanbeveling op geschreven kan worden. Een aantal deelnemers twijfelen ook over de aanbeveling dat de directie meer op de werkvloer gezien moet worden. De managers zijn natuurlijk de spil tussen de werkvoer en de directie. Een aantal zijn hierbij van mening dat het dus voornamelijk gaat over toegankelijke managers waarbij werknemers makkelijk hun probleem kunnen uiten. Een toegankelijke sfeer op de afdeling, zorgt er volgens een aantal deelnemers voor dat de organisatie in zijn geheel al anders wordt gezien.

De aanbeveling rondom het instellen van kaders en richtlijnen wordt door de deelnemers als sterk omschreven. Zorgsupport is namelijk een organisatie waarbij inderdaad aan een bepaalde governance voldaan moet worden, maar de regels en procedures moeten niet als gevolg hebben dat proactief werken wordt afgeremd. Het stimuleren van samenwerking en proactief werken middels bijeenkomsten et cetera wordt ook als ‘leuk en interactief’ ervaren. De deelnemers geven hierbij aan dat zij het leuk vinden om hierin het initiatief te nemen en zijn hierbij van mening dat zij dit ook moeten doen. De leidinggevenden en managers zijn namelijk degene die uit moeten stralen hoe men zich in de organisatie en op de afdeling dient te gedragen.

De deelnemers benadrukken dat iedere afdeling hier wel aan mee dient te doen, zodat de cultuur van Zorgsupport in zijn geheel door iedere werknemer op termijn als open en informeel zal worden ervaren. Het stimuleren van samenwerken en proactief werken door deze te belonen, is hier volgens de deelnemers een goede aanvulling op.

Het veranderen van de strategie, visie en missie zou door een aantal respondenten als eerste gedaan moeten worden, omdat de managers, leidinggevenden en werknemers hier dan terug op kunnen vallen en uit kunne leggen waarom zij bijvoorbeeld ideeën bijeenkomsten organiseren. De strategie, missie en visie dienen hierbij als leidraad over hoe binnen de organisatie gewerkt moet worden. De onderzoekster geeft aan dat dit wellicht inderdaad een goede eerste stap zal zijn, maar benadrukt hierbij dat dit nog niet de onzekerheid en onduidelijkheid wegneemt.

Het realiseren van een uniforme dienstverlening, kan volgens de deelnemers inderdaad pas gerealiseerd worden wanneer bovenstaande aanbevelingen allemaal zijn doorgevoerd. De aanbeveling wordt dus terecht op het einde genoemd. Een deelnemer voegt toe dat de onderzoekster nog wel inzicht moet geven in hoe de ideale dienstverlening er op dit moment uitziet. De onderzoekster geeft hierbij aan dat dit voor iedere afdeling nog onduidelijk is, waardoor het moeilijk is hierin inzicht te creëren. De deelnemer geeft hierbij weer aan dat hij zich wel kan voorstellen, maar de directie en managers vast wel een idee hebben over hoe de ideale dienstverlening er nu precies uitziet.

De conclusie van het focusgroepsgesprek is, is dat de aanbevelingen realistisch en haalbaar zijn maar dat nog gekeken moet worden naar de logische en chronologische volgorde. Het is volgens een aantal deelnemers ook van groot belang dat een verder onderzoek ingesteld wordt naar de structuur van Zorgsupport. Een aantal deelnemers zijn ook van mening dat een aantal aanbevelingen wellicht nog iets meer bottom-up worden gemaakt, omdat een aantal aanbevelingen nog gericht zijn op de top-down structuur. Een aantal andere deelnemers verwerpt dit, aangezien de managers eerst het goede voorbeeld moeten geven, vooraleer de werknemers input zullen aanleveren en proactief zullen werken et cetera.

### Bijlage 14: het adviesrapport

Adviesrapport

Cultuuronderzoek Zorgsupport

2018

Tiffany Bonne

Afstudeerstagiaire Zorgsupport - 2018



Samenvatting

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt: *Welke interventies dragen bij aan het realiseren van een cultuuromslag binnen het Shared Service Center van Zorgsupport, zodat de gewenste cultuur overeenkomt met de heersende cultuur?*

De doelstelling van dit onderzoek is om een adviesrapport op te stellen voor het realiseren van een cultuuromslag binnen Zorgsupport. De heersende cultuur en gewenste cultuur dienen hiervoor eerst in kaart te worden gebracht. De heersende en gewenste cultuur zullen omschreven worden in de typologieën van Harrison en Handy. De onderzoeksmethoden die gebruikt zullen worden, bestaan uit semigestructureerde interviews, een enquête, deskresearch en twee focusgroepsgesprekken. Het onderwerp dat onderzocht moet worden, dient namelijk uit zoveel mogelijks invalshoeken bekeken te worden. Een korte samenvatting van de conclusies van de onderzoeksbevindingen, is hieronder te lezen.

De onderzoeksresultaten wijzen uit dat er op dit moment inderdaad een discrepantie bestaat tussen de heersende en de gewenste cultuur. De gewenste cultuur kan omschreven worden als een mix tussen een taak- en personencultuur. De heersende cultuur daarentegen kan omschreven worden als een mix tussen een machts- en een rollencultuur. De heersende cultuur wordt namelijk gekenmerkt door bureaucratie, hiërarchie, individualisme, regels en procedures en door een top-down structuur. De gewenste cultuur wordt omschreven als een cultuur waarin teamwork, samenwerken en proactief werken gestimuleerd wordt en waarin de betrokkenheid van medewerkers hoog in het vaandel staat. De gewenste cultuur bevat ook een uniforme dienstverlening.

De heersende cultuur is volgens de onderzoeksresultaten tot stand gekomen door onzekerheid en onduidelijkheid, specialistische functies, het gebrek aan medewerkersbetrokkenheid en de vele regels en procedures. De respondenten hebben aangegeven dat de vele regels en procedures, ondernemerschap afremmen, waardoor proactief werken uitblijft. De werknemers werken op dit moment ook erg individualistisch, omdat binnen Zorgsupport veel onzekerheid en onduidelijkheid heerst. De onzekerheid zorgt ervoor dat werknemers hun eigen territorium proberen te beschermen door zich voornamelijk te richten op het uitvoeren van de eigen werkzaamheden. De onduidelijkheid zorgt ervoor dat werknemers geen inzicht hebben in elkaars werkzaamheden en niet weten met wie ze moeten samenwerken. De onzekerheid en onduidelijkheid is onder andere het gevolg van het gebrek aan werknemersbetrokkenheid en een slechte communicatie. De onzekerheid en onduidelijkheid heeft ook als gevolg dat samenwerken uitblijft.

Het onderzoek heeft ook uitgewezen dat Zorgsupport omschreven wordt als een bureaucratische en hiërarchische organisatie, omdat belangrijke beslissingen en veranderingen voornamelijk top-down worden doorgevoerd. De machtscultuur versterkt hierdoor. Het beeld is ook dat de directie individualistisch werken stimuleert. De gewenste cultuur moet echter bestaan uit teamwork en werknemersbetrokkenheid.

De aanbevelingen richten zich voornamelijk op het verminderen van de onzekerheid en onduidelijkheid, het stimuleren van samenwerking, het vergroten van de medewerkersbetrokkenheid en het realiseren van een uniforme dienstverlening. Een aantal voorbeelden van de aanbevelingen zijn:

• Het organiseren van een werkoverleg;

• Het opstellen van een product- en dienstencatalogus;

• Het opstellen van een adviesrapport rondom de interne communicatie;

• Het veranderen van de strategie, missie en visie;

• Het belonen van ondernemerschap en samenwerking;

• De dienstverlening baseren op afspraken met de klant.

Inhoud

[Hoofdstuk 1 De inleiding](file:///C:\Users\Tiffany\Downloads\adviesrapport%20zorgsupport.docx#_Toc512682658)

[1.1 De aanleiding](file:///C:\Users\Tiffany\Downloads\adviesrapport%20zorgsupport.docx#_Toc512682659)

[1.2 De probleemstelling](file:///C:\Users\Tiffany\Downloads\adviesrapport%20zorgsupport.docx#_Toc512682660)

[1.3 De doelstelling](file:///C:\Users\Tiffany\Downloads\adviesrapport%20zorgsupport.docx#_Toc512682661)

[1.4 De hoofd- en deelvragen](file:///C:\Users\Tiffany\Downloads\adviesrapport%20zorgsupport.docx#_Toc512682662)

[1.5 De leeswijzer](file:///C:\Users\Tiffany\Downloads\adviesrapport%20zorgsupport.docx#_Toc512682663)

[Hoofdstuk 2 Het onderzoek](file:///C:\Users\Tiffany\Downloads\adviesrapport%20zorgsupport.docx#_Toc512682664)

[2.1 De onderzoeksmethoden](file:///C:\Users\Tiffany\Downloads\adviesrapport%20zorgsupport.docx#_Toc512682665)

[2.2 De conclusies](file:///C:\Users\Tiffany\Downloads\adviesrapport%20zorgsupport.docx#_Toc512682666)

[2.2.1 Het culturele web: huidige en vorige directeur](file:///C:\Users\Tiffany\Downloads\adviesrapport%20zorgsupport.docx#_Toc512682667)

[2.2.2 Het culturele web: teamleiders en managers](file:///C:\Users\Tiffany\Downloads\adviesrapport%20zorgsupport.docx#_Toc512682668)

[Hoofdstuk 3 De aanbevelingen **.**](file:///C:\Users\Tiffany\Downloads\adviesrapport%20zorgsupport.docx#_Toc512682669)

[3.1 De instrumenten](file:///C:\Users\Tiffany\Downloads\adviesrapport%20zorgsupport.docx#_Toc512682670)

[3.2 De conclusie](file:///C:\Users\Tiffany\Downloads\adviesrapport%20zorgsupport.docx#_Toc512682671)

[Bronnenlijst](file:///C:\Users\Tiffany\Downloads\adviesrapport%20zorgsupport.docx#_Toc512682672)

# Hoofdstuk 1 De inleiding

Hoofdstuk 1 omschrijft als eerste de aanleiding van het cultuuronderzoek. De probleemstelling wordt hierna omschreven. De doelstelling en hoofd- en deelvragen zullen hierna aan bod komen. Hoofdstuk één bevat ook een leeswijzer die kort aangeeft welke onderwerpen in het adviesrapport aan bod zullen komen.

## 1.1 De aanleiding

Zorgsupport is onderdeel van het concern ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen. ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen is ontstaan uit het samengaan van twee organisaties, namelijk ZorgSaam en Curamus. De twee organisaties zijn per 1 januari 2017 gefuseerd en omdat ZorgSaam veel naamsbekendheid had in Zeeuws-Vlaanderen, heeft de groep besloten deze in de naam te behouden. De fusie heeft als doel de goede kwaliteit van de Zeeuws-Vlaamse zorg te kunnen blijven waarborgen. Een tweede belangrijke ontwikkeling is, is dat de ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen merkt dat er binnen de zorg veel verandert. De veranderingen zorgen ervoor dat de groep veel ingrijpende maatregelen moet doorvoeren die gericht zijn op het bundelen van kennis, innovatie en kostenreductie. Het vormgeven en inrichten van een gespecialiseerd en proactief ondersteuningsplatform ter ondersteuning van het primair zorgproces in de vorm van het Shared Services principe, zal hier leidend zijn (Buijsse, 2017). Een Shared Service Center ontstaat als binnen een organisatie alle processen die op een ongeveer vergelijkbare wijze kunnen worden uitgevoerd, zijn samengevoegd in een nieuwe, autonome eenheid die op basis van afspraken haar diensten aan andere eenheden levert (Willems & Opheij, 2004).

De fusie van Curamus met ZorgSaam en het invoeren van een Shared service center zijn twee belangrijke ontwikkelingen die tot veranderingen in de cultuur van de organisatie hebben geleid. De opdrachtgever vooronderstelt dat deze veranderingen tot problemen en weerstanden hebben geleid. Een voorbeeld hiervan is het omgaan met klachten van werknemers. De werknemers die oorspronkelijk bij Curamus hoorden, zijn gewend om persoonlijk bij de manager of leidinggevende langs te gaan, terwijl de werknemers van ZorgSaam klachten en problemen per mail of telefonisch dienen te uiten. Het Shared Service Center is ook nieuw voor de meeste werknemers en zorgt ervoor dat iedereen dezelfde doelen moet realiseren.

## 1.2 De probleemstelling

De directeur van Zorgsupport, Stephan Buijsse, heeft middels een transitieplan kernwaarden op papier gezet die iedereen binnen de B.V dient na te streven. De vraag is echter of deze waarden ook daadwerkelijk binnen de gehele organisatie worden gedeeld. De fusie heeft er namelijk voor gezorgd dat afdelingen zijn samengevoegd waarmee dus ook verschillende organisatieculturen. Angwin, Johnson en Scholes (2017) zijn namelijk van mening dat iedere organisatie een eigen cultuur kent. De medewerkers van zowel Curamus als van ZorgSaam kenden iedereen eigen werk- en zienswijzen, waardoor binnen de afdelingen van Zorgsupport subculturen zijn ontstaan. Buijsse (2017) omschrijft het ontstaan van subculturen als eilandvorming. De subculturen kunnen namelijk gezien worden als verschillende groepen waarvan de personen elkaar blijven opzoeken. De subcultuur wordt hierdoor versterkt, waardoor ze steeds sterker worden en evalueren in een eiland waar eenzelfde normen, waarden en opvattingen gedeeld worden. Het transitieplan beschrijft ook dat de organisatie van de ondersteunende diensten op dit moment versnipperd is. Een optimale actie- en oplossingsgerichtheid wordt hierdoor niet gewaarborgd, terwijl dit wel het doel is van een Shared Service Center. De vooronderstelling van de opdrachtgever is dat op dit moment verschillende subculturen aanwezig zijn, waardoor binnen Zorgsupport geen uniforme dienstverlening gerealiseerd kan worden.

## 1.3 De doelstelling

Het adviesrapport bevat aanbevelingen die ieder moeten bijdragen aan het realiseren van de gewenste cultuur. De aanbevelingen richten zich voornamelijk op het verminderen van de onzekerheid en onduidelijkheid, het stimuleren van samenwerking, het vergroten van de medewerkersbetrokkenheid en het realiseren van een uniforme dienstverlening.

## 1.4 De hoofd- en deelvragen

De bovengenoemde bevindingen hebben geleid tot de volgende hoofdvraag:

*‘Welke interventies dragen bij aan het realiseren van een cultuuromslag binnen het Shared Service Center van Zorgsupport, zodat de gewenste cultuur overeenkomt met de heersende cultuur?*

De deelvragen die hierbij horen zijn:

* Hoe kan het Shared Service Center binnen Zorgsupport omschreven worden en wat is het doel hiervan?
* Welke cultuur past bij een Shared Service Center?
* Hoe wordt de gewenste cultuur binnen Zorgsupport omschreven en door wie wordt deze bepaald?
* Welke elementen beïnvloeden een organisatiecultuur?
* Hoe (kunnen) de huidige subculturen of hoe kan de huidige cultuur binnen Zorgsupport omschreven worden?
* Welke instrumenten kunnen worden gebruikt voor het realiseren van een cultuuromslag binnen een service gerichte organisatie?

## 

## 1.5 De leeswijzer

Het hoofdstuk dat hierna komt, bestaat uit een omschrijving van de gekozen onderzoeksmethoden. Een uitgebreide omschrijving van de gekozen onderzoeksmethoden, is opgenomen in hoofdstuk drie van het onderzoeksverslag. Hoofdstuk twee bevat ook de antwoorden op de hoofd- en deelvragen. Het culturele web van zowel de resultaten van de huidige- en vorige directeur van Zorgsupport en de resultaten van de teamleiders en managers, is ook in hoofdstuk twee opgenomen. De lezer krijgt hierdoor een goed beeld van de verschillende cultuuraspecten die binnen Zorgsupport van toepassing zijn. Het culturele web geeft ook inzicht in de verschillen naar hoe de teamleiders en managers de cultuur van Zorgsupport omschrijven en hoe de directie deze omschrijft.

Hoofdstuk drie bestaat uit een omschrijving van de aanbevelingen. Hoofdstuk drie legt ook uit wie waar verantwoordelijk voor wordt gesteld en wat voor doelen en resultaten met de gegeven aanbevelingen bereikt moeten worden. De aanbevelingen zijn ingedeeld naar complexiteit en draagkracht. De bijlage bevat een overzicht van de bronnen die gebruikt zijn voor het schrijven van de scriptie. Mocht u interesse hebben om de gehele scriptie in te zien, kunt u deze opvragen via: [t.bonne@zzv.nl](mailto:t.bonne@zzv.nl)

# Hoofdstuk 2 Het onderzoek

Hoofdstuk twee bestaat uit het omschrijven van de gekozen onderzoeksmethoden. Het tweede onderdeel bestaat uit de beantwoording op de hoofd- en deelvragen. De conclusies worden genoemd, omdat de aanbevelingen hierop voor een groot deel gebaseerd zijn.

## 2.1 De onderzoeksmethoden

Het onderzoek zal met behulp van zowel kwalitatieve als kwantitatieve methoden uitgevoerd worden. De methodes die gebruikt zullen worden, zijn: interviews, deskresearch, enquêtes en als laatste het focusgroepsgesprek.

De methode interview wordt gekozen, omdat de onderzoekster de huidige- en gewenste cultuur van Zorgsupport in kaart dient te brengen. De cultuur van een organisatie bestaat uit veel factoren en kenmerken, waardoor het afnemen van meerdere interviews de meest gepaste methode is. De onderzoekster zal interviews afnemen met de teamleiders en managers en met de vorige en huidige directeur van Zorgsupport. De resultaten van de interviews met de teamleiders en managers worden vergeleken met de gewenste cultuur die de huidige en vorige directeur omschrijven. Het transitieplan wordt hier ook bij betrokken. De vergelijking heeft als doel te kijken of wat op papier staat en gewenst is, overeenkomt komt met de praktijk.

Een derde methode is de enquête. De onderzoekster zal een enquête opstellen die opgestuurd zal worden naar de werknemers die binnen de verschillende afdelingen van Zorgsupport werkzaam zijn en die de fusie hebben meegemaakt. De populatie die gevraagd wordt de enquête in te vullen, zal bepaald worden aan de hand van een steekproefcalculator. De enquête heeft als doel te achterhalen welke waarden de werknemers delen en hoe de verschillende subculturen omschreven kunnen worden. De interview- en enquêtevragen zullen opgesteld worden aan de hand van de indicatorenlijst, het culturele web en het OCAI model. De inhoud van het OCAI model en culturele web zijn toegelicht in het theoretisch kader.

Een laatste methode is het houden van twee focusgroepsgesprekken. Het eerste focusgroepsgesprek vindt plaats nadat de enquêteresultaten zijn geanalyseerd. De onderzoekster kan op deze manier diepgang creëren en controleren of de enquêteresultaten representatief en betrouwbaar zijn. Het tweede focusgroepsgesprek zal gehouden worden nadat de onderzoekster de conclusies en aanbevelingen heeft geschreven. De reden hiervan is om te bepalen of de naar voren gekomen conclusies en aanbevelingen voldoende erkenning en draagvlak hebben. De meningen en bevindingen die uit het gesprek voortkomen, kunnen hierna nog meegenomen worden in de eindpresentatie en het adviesrapport.

## 2.2 De conclusies

Het antwoord dat gegeven kan worden op de vraag ‘hoe kan het SSC binnen Zorgsupport omschreven worden en wat is het doel hiervan?’, luidt als volgende: een SSC wordt binnen Zorgsupport omschreven als een autonoom bedrijf dat bestaat uit samenvoegingen van verschillende ondersteunende, specialistische diensten. Het doel hierbij wordt omschreven als: “het realiseren van kwaliteitsverbetering en het doorvoeren van kostenbesparingen”. De diensten worden geleverd aan zowel interne- en externe klanten en dienen gebaseerd te zijn op afspraken. De heersende onzekerheid heeft echter als gevolg dat duidelijke afspraken uitblijven (zie 5.2.1).

De tweede deelvraag geeft antwoord op: ‘welke cultuur past bij een SSC’? De theorie omschrijft dat een taakcultuur hiervoor het meest geschikt is. Een taakcultuur wordt omschreven als een cultuur waarin resultaten gerealiseerd worden middels teamwork en waarin de competenties van de medewerkers centraal staan. De autonomie van de medewerkers wordt hierin ook gestimuleerd.

De derde deelvraag wordt omschreven als ‘hoe wordt de gewenste cultuur binnen Zorgsupport omschreven en door wie wordt deze bepaald’? De onderzoeksresultaten wijzen uit dat de gewenste cultuur binnen Zorgsupport omschreven kan worden als een cultuur waarin teamwork, loyaliteit, duidelijkheid, uniformiteit en betrokkenheid belangrijk is. De medewerkers moeten verder een proactieve houding aannemen en moeten gestimuleerd worden om ideeën te bedenken en te delen. De gewenste cultuur komt dus overeen met de taakcultuur. De directie is volgens de onderzoeksresultaten degene die de cultuur bepaald. De werknemers zijn namelijk van mening dat de directie bepaald welke normen en waarden moeten worden nagestreefd en hoe medewerkers zich moeten gedragen. Het vertonen van een afwijking in dit gedrag, wordt door veel medewerkers omschreven als: ‘een storing in het systeem’. Zorgsupport wordt ook omschreven als een organisatie waarin vrijwel alles top-down verloopt. De organisatie wordt hierdoor gezien als bureaucratisch en hiërarchisch. Het idee is ook dat medewerkers amper betrokken worden bij het nemen van belangrijke beslissen en geacht worden volgens de regels te werken.

De volgende deelvraag geeft antwoord op welke elementen de organisatiecultuur kunnen beïnvloeden. De invloeden die zowel in de theorie als in de praktijk naar voren komen, bestaan uit: normen en waarden, dominante personen, verschillende groepen, voorbeeldgedrag van leidinggevenden, gewoontes en ervaringen. De praktijk voegt hier enkele invloeden aan toe, namelijk: regio, huisvesting, rituelen, wet- en regelgeving en de directie die de normen en waarden bepaald en regels opstelt. De invloed ‘directie’ wordt vaak genoemd. Een reden die hierbij hoort, is dat de respondenten ervaren dat beslissingen voornamelijk door de directie worden gemaakt en veranderingen top-down worden doorgevoerd. De respondenten zijn hierdoor van mening dat de directie voor het grootste deel beslist hoe werknemers zich binnen de organisatie moeten gedragen en welke normen en waarden nagestreefd moeten worden.

De voorlaatste deelvraag die beantwoord dient te worden, wordt omschreven als: ‘hoe kan de huidige cultuur (of subculturen) binnen Zorgsupport omschreven worden’? De huidige cultuur van Zorgsupport kan aan de hand van de onderzoeksresultaten omschreven worden als een mix tussen de rolgerichte- en machtscultuur. De uitleg die hierbij hoort, is dat de respondenten Zorgsupport zien als een organisatie waarin volgens de regels en procedures gewerkt moet worden en waarin vrijwel alles top-down verloopt. De respondenten zijn van mening dat de regels en procedures ervoor zorgen dat ondernemerschap wordt afgeremd en een proactieve werkhouding uitblijft. Zorgsupport wordt ook omschreven als een organisatie waarin weinig wordt samengewerkt en waarin sommige collega’s elkaar zien als concurrent.

De meeste werknemers focussen zich door de heersende onzekerheid en onduidelijkheid namelijk op het beschermen van het eigen territorium en gaan hierdoor individualistisch te werk. De onduidelijkheid en onzekerheid maakt op dit moment deel uit van de cultuur van Zorgsupport. De specialistische functies versterken het individualistisch werken ook. Het beeld is verder dat medewerkers amper betrokken bij het nemen van belangrijke beslissingen. De organisatie wordt hierdoor omschreven als bureaucratisch en hiërarchisch.

Een samenvatting van de instrumenten die volgens de theorie ingezet kunnen worden voor het realiseren van een cultuuromslag, bestaat uit:

• Het stimuleren van samenwerking;

• Het trainen en coachen van werknemers;

• Het laten zien van resultaten;

• Het creëren van begrip en draagvlak.

Het eerste antwoord dat gegeven kan worden op de hoofdvraag, luidt dat binnen Zorgsupport inderdaad een GAP bestaat tussen de heersende- en gewenste cultuur. De gewenste cultuur wordt omschreven als een mix tussen een taak- en personencultuur en de heersende cultuur wordt omschreven als een mix tussen een rollen- en machtscultuur. De heersende en gewenste cultuur zijn twee uitersten van elkaar, waardoor een cultuuromslag alleen op lange termijn gerealiseerd kan worden. Een overzicht van de interventies die hieraan bijdragen, zijn in onderstaande tabel opgenomen. De uitwerking van onderstaande tabel, vind u terug in paragraaf 6.2.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Aanbeveling | Doel | Verantwoordelijkheid | Tijdsbestek |
| Een nieuw contract | Het verminderen van onzekerheid en onduidelijkheid | De afdelingsmanagers | één week |
| Het werkoverleg | Het verminderen van onzekerheid, creëren van begrip en draagvlak en betrokkenheid, inzicht in elkaars werk | De afdelingsmanagers | continu proces |
| HR aanspreekpunt | Het verminderen van werknemersontevredenheid | De directie en managers | twee maanden |
| De product- en dienstencatalogus | Het verminderen van onduidelijkheid, makkelijker maken van samenwerken, inzicht in elkaars werk | De teamleiders en de directie-assistent | vier maanden |
| Adviesrapport afdeling communicatie | Het realiseren van actieve betrokkenheid onder de werknemers, creëren van begrip en draagvlak voor beslissingen en verminderen van de onduidelijkheid | De afdeling communicatie | vijf maanden |
| Opstellen van kaders en richtlijnen | Het stimuleren van proactief werken en ondernemerschap en verminderen bureaucratie | De directie en managers | zes maanden |
| Het organiseren van ideeënbijeenkomsten | Het belonen van proactief werken en het nemen van eigen initiatief | De afdelingsmanagers en communicatie | continu proces |
| Het organiseren van teambuilding dagen | Het stimuleren van samenwerking en uitwisselen van ideeën en werkwijzen | De afdelingsmanagers | continu proces |
| Het veranderen van de strategie, missie en visie | Het benadrukken van het belang van samenwerking (zowel intern als extern) | De directeuren, analisten, managers en afdeling communicatie | één jaar |
| Het benadrukken van successen | Het stimuleren van proactief werken en het nemen van eigen initiatief | De afdeling communicatie, managers en teamleiders | continu proces |
| Het maken van afspraken | Het realiseren van een uniforme dienstverlening | De afdelingsmanagers en klant | één jaar |

# 2.2.1 Het culturele web: huidige en vorige directeur

Het onderstaande culturele web geeft inzicht in hoe de huidige- en vorig directeur van Zorgsupport de cultuur omschrijven.

|  |  |
| --- | --- |
| **Macht** | De cultuur wordt door iedereen binnen Zorgsupport bepaald. Een respondent geeft aan dat de afstand tussen leidinggevenden en de werknemer sinds een aantal jaren groter is geworden. De reden die hiervoor gegeven wordt, is dat managers meer verantwoording moeten afleggen en niet meewerken op de werkvloer. |
| **Structuur** | Zorgsupport heeft een platte structuur: dingen kunnen snel geregeld worden en input wordt op prijs gesteld. |
| **Rituelen** | De koffiepauze, samen pauzeren, werkuitjes en werkoverleggen. |
| **Symbolen** | De top heeft een pak aan en veel werknemers hebben een eigen kantoor. |
| **Routines** | Een aantal afdelingen werken voornamelijk individualistisch en een aantal in teamverband. |
| **Controle** | De werknemers worden individueel beoordeeld. Een respondent geeft aan dat er weinig controle is en dat een dossier wordt opgebouwd wanneer een werknemer slecht functioneert. |
| **Verhalen** | De respondenten zijn van mening dat Zorgsupport een organisatie is waarin werknemers duidelijkheid kennen. Zorgsupport is ook een organisatie met veel doorgroeimogelijkheden. De respondenten geven ook aan dat Zorgsupport een organisatie is waarin volgens de regels gewerkt moet worden, maar waar ook plaats is voor innovatie en ondernemerschap. |

# 2.2.2 Het culturele web: teamleiders en managers

Het onderstaande culturele weg geeft inzicht in hoe de teamleiders en managers de cultuur binnen Zorgsupport omschrijven.

|  |  |
| --- | --- |
| **Macht** | De top stelt de regels en procedures op en beslist welk gedrag getolereerd wordt. De medewerkers worden hierin amper betrokken en moeten meegaan in wat de top beslist. |
| **Structuur** | De managers organiseren werkoverleggen waarin operationele werknemers input kunnen geven. De input wordt aan de top aangeleverd. De meeste respondenten geven aan het idee te hebben dat de top deze links laat liggen. De top neemt de belangrijkste beslissingen en de organisatie is in de ogen van de meeste respondenten, hiërarchisch. Een reden die hiervoor gegeven wordt, is dat veel zaken via aanvraagformulieren verlopen en voor alles toestemming nodig is. |
| **Rituelen** | Het werkoverleg en het uitdelen van taart bij een verjaardag zijn de meest voorkomende rituelen. Het kerstpakket en de nieuwjaarsborrel worden ook vaak genoemd. Een enkeling houdt een attentiegesprek wanneer iemand X jaar in dienst is en een enkeling houdt een vrijdagmiddagborrel. |
| **Symbolen** | Een groot aantal respondenten is van mening dat eigen kantoren als statussymbool kunnen worden gezien. Een ander symbool dat vaak genoemd wordt, is dat de top voornamelijk boven in het gebouw gevestigd is en de managers en operationele werknemers beneden. De meeste respondenten geven aan dat de top nooit op de werkvloer komt en niet toegankelijk is. |
| **Routines** | De meeste respondenten zijn van mening dat het werken volgens de regels en procedures onderdeel uitmaakt van het uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden. Het proactief werken wordt afgeremd. Een groot aantal respondenten geeft aan dat op dit moment voornamelijk individualistisch gewerkt wordt. Een aantal respondenten geeft ook aan in teams samen te werken waarin de waarde ‘respect’ niet weg te denken is. |
| **Controle** | Een groot deel respondenten geeft aan dat het afkrijgen van de eigen werkzaamheden gezien wordt als eigen verantwoordelijkheid en dat veel personen een eigen werkrooster hebben. De controle is matig. Een enkeling geeft aan dat de controle op dit moment strenger is dan ooit en werknemers moeten nadenken over waarom ze iets uitvoeren op manier X. De meeste respondenten hebben aangeven dat werknemers zowel op individueel niveau als op team niveau beoordeeld worden en dat een dossier wordt opgebouwd wanneer blijkt dat iemand niet goed functioneert. De regels en procedures zorgen volgens een respondent voor automatische controle. |
| **Verhalen** | Zorgsupport is volgens een groot aantal respondenten een grote en hiërarchische organisatie waar veel regels en procedures gelden. Een aantal respondenten voegt hieraan toe dat Zorgsupport een organisatie is die continu in ontwikkeling is waar veel veranderingen worden doorgevoerd en onzekerheid heerst. |

# Hoofdstuk 3 De aanbevelingen

## 3.1 De instrumenten

## 3.1.1 De onzekerheid

De eerste aanbeveling heeft betrekking op de onzekerheid die heerst binnen Zorgsupport die onder andere het gevolg is van het gebrek aan medewerkersbetrokkenheid, een gebrekkige communicatie en functiecreatie. De heersende onzekerheid zorgt er voor dat werknemers het eigen territorium proberen te beschermen door de eigen werkzaamheden zo goed mogelijk uit te voeren op een manier die zij zichzelf hebben aangeleerd. Het samenwerken blijft hierdoor uit, terwijl de directeuren en werknemers beide hebben aangegeven meer samenwerking te willen zien.

De onzekerheid kan ten eerste verminderd worden door voor de werknemers met een nieuwe functie, een contract op te stellen waarin de nieuwe functie is opgenomen met een duidelijke functieomschrijving. De werknemers krijgen hierdoor duidelijkheid over waar ze verantwoordelijk voor zijn en wat van ze verwacht mag worden en hebben niet meer het idee boventallig te zijn. De onzekerheid vermindert hierdoor evenals de onduidelijkheid. Een aantal medewerkers heeft nu namelijk geen idee waar voor ze nu precies verantwoordelijk zijn en welke taken hierbij horen. Het erkennen van functies, zorgt er ook voor dat werknemers zich weer gewaardeerd gaan voelen. De managers hebben in het focusgroepsgesprek aangegeven dat dit binnen één week geregeld kan worden en dat de taak hiervan bij hen ligt.

De onzekerheid kan ook verminderd worden door werknemers meer te betrekken bij het nemen van belangrijke beslissingen en bij het doorvoeren van veranderingen, zodat de werknemers niet plotseling voor verrassingen komen te staan. De betrokkenheid kan gerealiseerd worden door het organiseren van werkoverleggen. De afdelingsmanager dient bij het werkoverleg aanwezig te zijn en moet optreden als een bemiddelaar tussen de werkvloer en de directie. De werkoverleggen dienen gepland te worden naar behoefte van de werknemers. De werknemers mogen tijdens dit werkoverleg ook input aanleveren over hoe zij bepaalde zaken zouden willen zien of aanpakken. Het proactief handelen wordt hiermee gestimuleerd. De input (en eventuele problemen) dient door de afdelingsmanager gecommuniceerd te worden naar de directie. De organisatiestructuur verandert hierdoor op lange termijn van top-down naar bottom-up.

De managers dienen echter eerst te laten zien dat input op prijs wordt gesteld en dienen het initiatief te nemen. Het werkoverleg is een mooie gelegenheid voor het tonen van de resultaten die verwezenlijkt zijn met de gegeven input. De werknemers zullen hierdoor het aanleveren van input en een proactieve werkhouding op langere termijn normaal gaan vinden, waardoor de organisatie weer een stap dichterbij is bij het realiseren van de gewenste cultuur. Het organiseren van een werkoverleg is geen moeilijke taak, aangezien dit ingepland kan worden onder werktijd. De verantwoordelijkheid ligt hier bij de afdelingsmanager en kan per direct georganiseerd worden.

Het organiseren van een werkoverleg moet niet alleen plaatsvinden op afdelingsniveau, maar ook op organisatieniveau. De afdelingen onderling hebben namelijk ook weinig inzicht in elkaars werkzaamheden. Het werkoverleg dient ook hier georganiseerd te worden naar de behoefte van de afdelingsmanagers. De inhoud van het overleg bestaat uit het bespreken van de belangrijkste ontwikkelingen die spelen op de verschillende afdelingen. De afdelingsmanagers krijgen hierdoor inzicht in elkaars werkzaamheden en kunnen elkaar wellicht tips geven of helpen. Het organiseren van werkoverleggen, stimuleert hiermee ook het samenwerken.

### 3.1.2 De ontevredenheid

De resultaten laten zien dat de fusie van ZorgSaam met Curamus voornamelijk weerstanden en ontevredenheid heeft opgeroepen onder de werknemers van oud-Curamus. De ontevredenheid kan verminderd worden door het instellen van een centraal aanspreekpunt waar alle medewerkers (anoniem) terecht kunnen als ze ergens tegenaan lopen. De problemen die veel voorkomen, dienen voorgelegd te worden aan de directie. Het centraal aanspreekpunt bestaat bij voorkeur uit een aantal HR medewerkers, omdat deze personen weten hoe zij om moeten gaan met medewerkers ontevredenheid. Het instellen van een centraal aanspreekpunt is niet moeilijk te realiseren, aangezien Zorgsupport al over HR medewerkers beschikt. Het tijdsbestek dat hiervoor wordt uitgetrokken, is twee maanden. De HR manager en de directie worden hiervoor verantwoordelijk gesteld. De directie moet zorgen voor de structuur en de HR manager voor de personen.

### 3.1.3 De onduidelijkheid

Het begrip onduidelijkheid maakt op dit moment ook onderdeel uit van de cultuur van Zorgsupport. De onduidelijkheid kan worden verminderd door het opstellen van een product- en dienstencatalogus van iedere afdeling, zodat werknemers makkelijk en snel kunnen opzoeken wie waar verantwoordelijk voor is en bij wie ze terecht kunnen als ze hulp nodig hebben. De onderwerpen die hierin opgenomen moeten worden, zijn: de namen van de managers en teamleiders van iedere afdeling, een samenvatting van de dienstverlening met bijbehorende werkzaamheden en de verantwoordelijkheden van de afdeling. De catalogus dient hiermee een tweede doel, namelijk het creëren van inzicht in elkaars werkzaamheden. De teamleiders en managers zijn verantwoordelijkheid voor het aanleveren van informatie over de eigen afdeling. De directie-assistent van Zorgsupport wordt verantwoordelijk gesteld voor het verzamelen en filteren van deze informatie in één catalogus. Het tijdsbestek dat hiervoor wordt uitgetrokken, is vier maanden.

De onduidelijkheid kan ook verminderd worden door het verbeteren van de communicatie binnen Zorgsupport. De communicatie binnen Zorgsupport wordt nu namelijk als slecht en onvoldoende ervaren. Een gevolg hiervan is dat werknemers zich niet betrokken voelen bij het nemen van belangrijke beslissingen, waardoor het idee ontstaan is dat alleen de directie beslissingen mag nemen en vrijwel alles top-down verloopt. De directie wil echter een cultuur creëren waarin werknemers actief betrokken worden en waarin input op prijs wordt gesteld. Een betere communicatie zou hierin al veel kunnen betekenen, omdat werknemers dan het idee krijgen dat zij betrokken worden en niet alles pas te horen krijgen wanneer ze hiermee in de praktijk moeten werken. Een goede communicatie draagt ook bij aan het creëren van begrip en draagvlak onder de werknemers. Het bureaucratie- en weerstandsgevoel vermindert hierdoor ook.

De aanbeveling die hierbij hoort, is dat de afdeling communicatie een adviesrapport moet opstellen waarin verbetervoorstellen rondom de interne communicatie worden opgenomen. Het adviesrapport dient opgesteld te worden in samenspraak met de werknemers binnen Zorgsupport, aangezien zij de communicatie omschrijven als slecht en onvoldoende. Het adviesrapport dient binnen nu en vijf maanden aan de directie worden voorgelegd.

### 3.1.4 Het stimuleren van pro activiteit

De volgende aanbevelingen hebben betrekking op het veranderen van het algemene beeld van Zorgsupport onder de werknemers. De directie wil namelijk een proactieve werksfeer creëren waarin werknemers vrijheid kennen omtrent het uitvoeren van de werkzaamheden en het bedenken en uitvoeren van ideeën. Het algemene beeld van Zorgsupport kan veranderd worden door ten eerste de vele regels en procedures te verminderen. De regels en procedures moeten vervangen worden door kaders en richtlijnen. Het instellen van kaders en richtlijnen moet ervoor zorgen dat de organisatie aan zijn governance kan voldoen, maar moet er tegelijkertijd ook voor zorgen dat werknemers vrijheid kennen in het bedenken en delen van nieuwe ideeën. Het proactief werken wordt hiermee gestimuleerd.

Het verminderen van de regels en procedures zorgt er ook voor dat het bureaucratie- en hiërarchiegevoel verminderd wordt. De verantwoordelijkheid voor het opstellen van richtlijnen en kaders ligt bij de directie en de managers. De managers krijgen de taak in kaart te brengen op welke manier(en) werkzaamheden worden uitgevoerd en welke kaders en richtlijnen hierbij passen. De managers kunnen op meerdere manieren aan deze informatie komen. De managers kunnen er bijvoorbeeld voor kiezen om werkgroepen samen te stellen die ieder een aantal richtlijnen en kaders onderzoeken. De omschreven kaders en richtlijnen moeten hierna aan de directie worden voorgelegd. De directie dient namelijk te beslissen of deze kaders en richtlijnen realistisch en uitvoerbaar zijn. De richtlijnen en kaders moeten namelijk ook bijdragen aan het realiseren van een uniforme dienstverlening. De managers krijgen vijf maanden om kaders en richtlijnen aan te leveren en de directie één maand om deze te beoordelen. De rol van zowel de manager als de directie verandert hierdoor van ‘controleur’ naar ‘coach’.

Het proactief werken kan ook gestimuleerd worden door bijeenkomsten te organiseren waarin werknemers nieuwe ideeën kunnen presenteren middels bijvoorbeeld een pitch. De bijeenkomsten dienen georganiseerd te worden naar behoefte van de werknemers en managers. Een manager kan bijvoorbeeld ook tegen een probleem aanlopen dat niet opgelost kan worden zonder de input van de werknemers. De bijeenkomst dient per afdeling georganiseerd te worden, zodat het overzicht wordt behouden. Het vormgeven van de bijeenkomsten, is de taak van de managers aangezien de managers de behoeftes en persoonlijkheden van de werknemers kennen. De afdelingsmanagers dienen er ook voor te zorgen dat de goede ideeën onder de aandacht worden gebracht bij de directie middels bijvoorbeeld een plan van aanpak.

De uitvoerbare ideeën moeten hierna opgenomen worden in de nieuwsbrief of gedeeld worden op Social Media of de website. De organisatie laat hiermee (ook aan potentiële werknemers) zien dat het nemen van eigen initiatief beloond wordt. Een bijeenkomst is makkelijk te organiseren, maar dient draagvlak te kennen. Het is hierdoor van belang om eerst een ‘proefbijeenkomst’ te organiseren waarmee de afdelingsmanagers kunnen peilen of werknemers hier behoefte aan hebben. Het tijdsbestek dat hiervoor uitgetrokken is, is zes maanden. De afdelingsmanagers moeten namelijk eerst met elkaar ideeën uitwisselen over hoe aan deze bijeenkomsten vorm gegeven kan worden. De managers kunnen uiteindelijk ook besluiten ieder een eigen vorm aan te houden, omdat iedere afdeling bestaat uit verschillende individuen.

### 3.1.5 Het stimuleren van samenwerking

De volgende aanbevelingen hebben betrekking op het stimuleren van samenwerking. Het stimuleren van samenwerking kan gerealiseerd worden door het organiseren van teambuilding dagen waarbij ideeën en werkwijzen uitgewisseld kunnen worden. De verantwoordelijkheid van het organiseren en plannen van teambuilding dagen, ligt bij de leidinggevende en managers. De teambuilding dagen kunnen echter niet georganiseerd worden zonder een budget en een planning. De afdelingsmanagers dienen hiervoor eerst uit te zoeken hoeveel budget ze kunnen vrijmaken. Het streven is om binnen zes maanden een aantal teambuilding dagen gepland te hebben. Zorgsupport dient dit te zien als een continu proces, zodat werknemers zich op termijn gaan realiseren dat samenwerking wel degelijk gewaardeerd en gestimuleerd wordt.

Een andere aanbeveling omtrent het stimuleren van samenwerking, richt zich op het realiseren van een eenduidige strategie van Zorgsupport waarin samenwerken centraal staat. Het veranderen van de strategie, missie of visie is een erg complexe taak. De strategie, missie en visie dienen namelijk draagvlak te kennen onder de werknemers en dit kan enige tijd in beslag nemen. De waarde ‘samenwerking’ dient binnen één jaar opgenomen te worden in de strategie van Zorgsupport. De waarde pro activiteit dient hierin ook meegenomen te worden. De directie wordt uiteindelijk verantwoordelijk gesteld voor het opstellen van een nieuwe strategie, maar in principe dient iedere werknemer hierbij betrokken te zijn geweest.

Een nieuwe strategie waarin samenwerking centraal staat, zorgt ervoor dat werknemers, leidinggevenden, managers et cetera ergens op terug kunnen vallen wanneer zij er bijvoorbeeld voor zouden kiezen om de teambuilding dagen te organiseren. De strategie van een organisatie kan door de werknemers namelijk gezien worden als een leidraad over hoe zij zich dienen te profileren en gedragen binnen de organisatie.

Het stimuleren van samenwerking kan ook gedaan worden door het laten zien en benadrukken van successen die zijn voortgekomen uit samenwerking. Een voorbeeld hiervan is dat de afdelingen ‘opleiding’ en ‘werving en selectie’ er samen voor hebben gezorgd dat in tijdsbestek van één jaar, 45 BBL-plaatsen zijn ingevuld. De successen kunnen opgenomen worden in een nieuwsbrief of op de website van ZorgSaam. De managers en teamleiders dienen de behaalde successen door te geven aan de afdeling communicatie. De afdeling communicatie bestaat namelijk uit specialisten die kennis hebben over welke kanalen het aantrekkelijkst zijn en het grootste bereik hebben. Het tijdsbestek dat hiervoor wordt uitgetrokken, bestaat uit het heden tot en met de toekomst. Het laten zien van samenwerkingssuccessen blijft namelijk altijd cruciaal voor het stimuleren van samenwerking.

### 3.1.6 Een uniforme dienstverlening

Een laatste aanbeveling heeft betrekking op het realiseren van een uniforme dienstverlening. Een uniforme dienstverlening is gerealiseerd op het moment dat de klant van iedere afdeling dezelfde dienstverlening ervaart. Een uniforme dienstverlening kan gerealiseerd worden door het maken van afspraken tussen de afdelingsmanagers en de klant. De klant weet hierdoor wat hij of zij van Zorgsupport mag verwachten en de werknemer weet welke werkzaamheden hij of zij hiervoor moet uitvoeren en op welke manier. Een dienstverlening die gebaseerd is op afspraken, draagt hierdoor ook bij aan het creëren van duidelijkheid. De afspraken moeten gebaseerd worden op de opgestelde richtlijnen en kaders die door de directie zijn goedgekeurd, zodat de directie niet opnieuw moet gaan controleren of de afspraken passen binnen de dienstverlening van Zorgsupport. De verantwoordelijkheid voor het maken van afspraken, ligt bij de afdelingsmanagers. Het tijdsbestek dat hiervoor wordt uitgetrokken, is maximaal één jaar. De aanbeveling omtrent het opstellen van richtlijnen en kaders, moet namelijk eerst uitgevoerd worden.

## 3.2 De conclusie

De conclusie die getrokken kan worden uit de beantwoording van de hoofd- en deelvragen en de omschrijving van de aanbevelingen, is dat de huidige cultuur binnen Zorgsupport op dit moment gekenmerkt wordt door onduidelijkheid en onzekerheid, specialisatie en individualisme, bureaucratie en hiërarchie en een versnipperde dienstverlening. De gewenste cultuur daarentegen wordt omschreven als een cultuur waarin medewerkers betrokken worden en waarin proactief werken gestimuleerd wordt. De gewenste cultuur moet ook bestaan uit een uniforme dienstverlening en uit samenwerking.

De aanbevelingen richten zich ten eerste op het verminderen van de onduidelijkheid en onzekerheid. De onduidelijkheid en onzekerheid zorgen er namelijk voor dat werknemers zich voornamelijk richten op het uitvoeren van de eigen werkzaamheden, waardoor samenwerking uitblijft. Het verminderen van de onduidelijkheid en onzekerheid, gaat gepaard met het creëren van begrip en draagvlak. Het verminderen van onduidelijkheid en onzekerheid, is de eerste stap naar het realiseren van de gewenste cultuur.

De tweede stap voor het realiseren van de gewenste cultuur, bestaat uit het veranderen van het algemene beeld van Zorgsupport. De teamleiders, managers en werknemers en de huidige en vorige directeur van Zorgsupport willen namelijk beide een cultuur creëren waarin proactief werken beloond wordt en waarin werknemers betrokken worden bij het doorvoeren van veranderingen en beslissingen. De verschillende partijen willen hetzelfde, maar het idee is ontstaan dat op dit moment enkel de directie de beslissingen neemt. De werknemers hebben ook het idee dat het niet-werken volgens de regels en procedures, afgestraft wordt. De organisatie wordt hierdoor omschreven als bureaucratisch en hiërarchisch. De aanbevelingen rondom het veranderen van het algemene beeld van Zorgsupport, richten zich voornamelijk op het stimuleren van een proactieve werkhouding en samenwerking. De managers dienen hierin het voortouw te nemen, zodat op lange termijn de organisatiestructuur van Zorgsupport verandert van top-down naar bottom-up. De medewerkers hebben hiervoor echter eerst een voorbeeld nodig, omdat zij op dit moment nog weinig duidelijkheid en zekerheid ervaren.

De laatste stap is het realiseren van een uniforme dienstverlening. Een uniforme dienstverlening kan pas gerealiseerd worden nadat bovenstaande stappen zijn doorlopen. Een uniforme dienstverlening moet ervoor zorgen dat de klant van iedere afdeling binnen Zorgsupport eenzelfde dienstverlening ervaart en Zorgsupport als één geheel gaat zien.

Het veranderen van de cultuur is een complexe taak en kan niet gerealiseerd worden binnen een aantal maanden. De organisatie moet zich realiseren dat de invoering van het SSC en het fuseren met Curamus twee belangrijke veranderingen zijn geweest, waarmee een aantal medewerkers nog steeds moeite hebben. De organisatie moet zich hierbij afvragen of de voorbereiding op beide veranderingen voldoende is geweest of dat dit beter kon. De fusie is echter maar een klein aspect van dit onderzoek, waardoor hier wellicht nog verder onderzoek naar gedaan moet worden.. Kortom: Zorgsupport is een organisatie die volop in ontwikkeling is, maar waarin nog veel veranderingen moeten worden doorgevoerd vooraleer de gewenste cultuur gerealiseerd kan worden. Een aantal deelnemers van het focusgroepsgesprek hebben aangegeven dat het wellicht ook een idee is om een structuuronderzoek binnen Zorgsupport uit te voeren.