



Universiteit Utrecht



## Beleidsimplementatie bij zelfsturende teams

Onderzoek naar de implementatie van het Arbobeleidsplan bij Vivium Zorggroep

Mirjam Reinders

Studentnummer: 5780721

Universiteit Utrecht

Departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap (USBO)

Master Strategisch Human Resource Management

Afstudeerbegeleider: Prof. Dr. P. Leisink

Tweede beoordelaar: Dr. R. van Berkel

Begeleider Vivium Zorggroep: Mw. S. Spanjaard

Datum: 14 augustus 2017

## Voorwoord

Met het schrijven van dit voorwoord komt er voor mij een einde aan mijn studententijd. Het was een enerverende tijd, die 6 jaar geleden begon met de bachelor Bedrijfskunde aan de Vrije Universiteit in Amsterdam. Gedurende deze tijd bleek dat deze studie misschien niet zo goed bij mij paste als ik van tevoren gedacht had. Echter, het zette mij ook aan het denken over welke studie wel bij mij zou passen en wat ik wilde: de master Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht. Met doorzettingsvermogen en steeds het doel voor ogen houdende, heb ik mijn bachelor succesvol afgerond.

Een nieuwe tijd brak aan: om toegelaten te kunnen worden voor de master SHRM, was het nodig de minor Bestuurs- en Organisationswetenschap te volgen. De minor maakte dat ik nog meer zeker werd van mijn keuze voor de master SHRM en de universiteit Utrecht. Na een strenge selectieperiode, met onder meer het regelen van aanbevelingsbrieven, het schrijven van een motivatiebrief en een toelatingsgesprek, kwam de bewuste mail met als titel: uitsluitel toelating master SHRM. Even was er paniek door de term 'uitsluitel', maar al snel werd duidelijk dat het gelukt was: ik was toegelaten!

Vanaf dag 1, 5 september 2016, wist ik zeker dat deze studie en de USBO bij mij paste. Ik heb afgelopen jaar ontzettend veel geleerd van hele goede, inspirerende en bovenal leuke docenten. De colleges waren prikkelend, van hoog niveau en vroegen om actieve inbreng. Dit maakt dat ik mijzelf heb zien groeien op zowel persoonlijk als vakinhoudelijk vlak.

Bij deze wil ik iedereen van de USBO en specifiek de master SHRM bedanken voor het afgelopen jaar. Docenten, studenten en ondersteunend personeel: bedankt voor de leuke, leerzame en bovenal gezellige tijd! In het bijzonder wil ik Peter Leisink bedanken voor zijn begeleiding bij mijn masterscriptie. Peter, bedankt voor je snelle, directe en constructieve feedback. Ik heb het als zeer prettig ervaren dat jij mijn begeleider was. Ook wil ik mijn tweede begeleider Rik van Berkel bedanken voor het meedenken en de uitgebreide feedback bij en op de presentaties.

Daarnaast gaat mijn dank uit naar Vivium Zorggroep, die mij de kans gaf om mijn scriptie bij hun te kunnen schrijven. In het bijzonder wil ik Sandra Spanjaard bedanken voor haar begeleiding en betrokkenheid bij mijn onderzoek. Ook wil ik Carolien, Geraldine, Monique en Eric bedanken voor de hulp bij het benaderen van respondenten. Alle respondenten wil ik bedanken voor de tijd en de moeite die zij hebben genomen om met mij in gesprek te gaan!

Tot slot bedank ik mijn ouders, broer en zus, vrienden, huisgenoten en studiegenoten voor de steun, het meedenken, het doorlezen, het klagen en soms juist niet praten over mijn scriptie. Bedankt!

Mirjam Reinders  
Augustus 2017

## Samenvatting

### Introductie

Dit onderzoek richt zich op het implementeren van beleid bij zelfsturende teams. Volgens Wright en Nishii (2013) kan er tussen het beoogde beleid van een organisatie en de werkelijke werking van het beleid een discrepantie ontstaan. In de praktijk blijkt dit ook het geval te zijn bij Vivium Zorggroep (hierna Vivium), een zorginstelling voor ouderen. Bij Vivium is in 2016 een hernieuwd 'arbobeleidsplan' ingevoerd, gericht op de arbeidsomstandigheden van medewerkers. In het arbobeleidsplan heeft elk (zelfsturend) team één teamlid met de 'rol Arbo'. De hoofdtaak van het teamlid met de 'rol Arbo' is het inventariseren van de problemen die er in het team zijn met betrekking tot de arbeidsomstandigheden en deze problemen vervolgens terugkoppelen naar het Arbo-expertteam. Dit beleid blijkt niet te werken zoals beoogd: sommige teams schuiven geen teamlid naar voren die deze rol op zich wil nemen of er wordt weinig tot niets teruggekoppeld naar het Arbo-expertteam. Om te kunnen verklaren hoe het komt dat het arbobeleidsplan niet naar verwachting werkt, wordt in dit onderzoek onderzocht welke factoren hierbij een rol spelen. De hoofdvraag luidt dan ook: *welke factoren spelen een rol bij de implementatie van het arbobeleidsplan?* Hierbij wordt in de deelvragen onderscheid gemaakt tussen factoren die een rol spelen bij het vervullen van de 'rol Arbo' en het actief invullen van deze rol.

### Relevantie

Dit onderzoek is zowel wetenschappelijk als organisatorisch relevant. De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek is ten eerste gebaseerd op de keus dat er vanuit drie niveaus naar factoren wordt gekeken die een rol kunnen spelen bij de implementatie van beleid; individueel niveau, team niveau en organisatieniveau. Hierdoor wordt gehoor gegeven aan de oproep van Wright en Nishii (2013) om multi-level onderzoek uit te voeren. Ten tweede hangt de wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek samen met de keus om ook andere actoren dan de lijnmanager in het onderzoek te betrekken. Voor de organisatie is dit onderzoek relevant, omdat het inzicht geeft in de oorzaken voor het niet naar verwachting functioneren van het arbobeleid. Daarnaast kan de organisatie op basis van de aanbevelingen en het verkregen inzicht de implementatie van het beleid verbeteren en mogelijk ook toekomstig beleid effectiever implementeren.

### Theoretisch kader

De relatie tussen Human Resource Management en organisatieprestaties is veelvuldig onderzocht. Er zijn dan ook verschillende theorieën met betrekking tot het proces van beleidsimplementatie. Een van deze theorieën is het implementatieproces van Wright en Nishii (2013). Zij veronderstellen dat er verschil is tussen het beoogde beleid, de *intended practices*, en de werkelijke uitvoering van het beleid, de *actual practices*. De *actual practices* zijn bepalend voor de medewerkersperceptie van het beleid, ook wel de *perceived practices* genoemd. Hoe medewerkers het beleid waarnemen, de *perceived practices*, heeft invloed op het gedrag van medewerkers en vervolgens beïnvloedt dit de prestaties. Volgens onder andere Wright en Nishii

(2013) zijn het voornamelijk de lijnmanagers die een bepalende factor zijn in het omzetten van beoogd beleid naar werkelijk beleid. Echter, aangezien het in dit onderzoek gaat over beleidsimplementatie bij zelfsturende teams en de rol van managers bij Vivium in de meeste klantgroepen veranderd is, rijst het vermoeden dat er ook andere factoren een rol spelen bij het implementeren van beleid. Vanuit de besproken HR-literatuur zijn verschillende factoren te onderscheiden die een rol kunnen spelen bij het (actief) vervullen van de 'rol Arbo'. Een van de factoren zou het gedrag van lijnmanagers kunnen zijn, omdat nog niet de gehele organisatie zelfsturend is. Daarnaast zou ook het gedrag van de klantgroep adviseurs Arbo een rol kunnen spelen bij het effectief implementeren van het beleid, door de activiteiten die zij ondernemen om het beleid te implementeren. Aan de hand van de besproken literatuur over het uitvoeren van HR-taken door lijnmanagers, kan opgemaakt worden dat deze factoren mogelijk ook een rol spelen bij het vervullen van de 'rol Arbo' door medewerkers. Factoren die hierbij besproken zijn, waren: kennis en vaardigheid (competentie), houding ten aanzien van het beleid (bereidheid), teamsfeer, tijd, werkdruk en werklast (capaciteit), steun en duidelijkheid over de rol (rol conflict/ rol ambiguïteit).

### **Methode**

Gezien het verkennende karakter van dit onderzoek naar factoren op verschillende niveaus, is gekozen voor kwalitatief onderzoek. Aan de hand van topiclijsten, die gebaseerd zijn op de onderwerpen uit het theoretisch kader, zijn 16 semigestructureerde interviews afgenomen. De respondenten waren de klantgroep adviseurs Arbo, managers of teamcoaches en medewerkers. Aangezien het arbobeleid organisatie breed is doorgevoerd, is er voor gekozen om respondenten uit alle klantgroepen waarin Vivium is opgedeeld te betrekken bij dit onderzoek. Tijdens de interviews werden open vragen gesteld, zodat de respondenten uit eigen beweging met factoren kwamen voor het (niet) (actief) vervullen van de 'rol Arbo'. Tegen het einde van de interviews werden nog niet besproken topics van de topiclijst door de onderzoeker aangekaart, om te vragen of dit ook mogelijke factoren konden zijn. Alle interviews zijn getranscribeerd en vervolgens met behulp van Nvivo gecodeerd om zo tot een analyse van de data te kunnen komen.

### **Resultaten**

Uit de analyse van de data komt naar voren dat de noodzaak voor aandacht aan de arbeidsomstandigheden van medewerkers aanwezig is. Echter, ook blijkt dat er onder managers en medewerkers nog veel onduidelijkheid heerst over het arbobeleid. Het niet (actief) vervullen van de 'rol Arbo' kan verklaard worden door een gebrek aan informatie bij zowel de managers als de medewerkers die dit beleid moeten implementeren. Het gebrek aan informatie over de inhoud van de rol maakt dat medewerkers de rol niet alleen niet kunnen vervullen, maar ook niet willen vervullen. Bij het willen vervullen van de rol, speelt ook de terminologie een belangrijke rol. Uit het onderzoek blijkt dat de term 'Arbo' als onduidelijk wordt ervaren en medewerkers zich hierdoor niet aangesproken voelen om er iets mee te gaan doen. Daarbij komt ook dat het type mensen dat werkzaam is in de zorg niet altijd gemotiveerd is om andere werkzaamheden dan de zorggerelateerde taken uit te voeren. Of dat ze niet over de juiste vaardigheden

beschikken om deze rol op zich te nemen, waardoor de rol niet opgepakt wordt. Ook de vraag gestuurde manier van werken door het arbo-expertteam en het gebrek aan sturing dat medewerkers hierdoor naar eigen zeggen ondervinden en de werkdruk waarmee zij geconfronteerd worden, maakt dat voorkeur wordt gegeven aan andere, meer zorggerelateerde taken dan aan het vervullen van de 'rol Arbo'.

### **Conclusie en discussie**

Op basis van het empirisch onderzoek kan geconcludeerd worden dat niet alleen het gedrag van lijnmanagers, waar de nadruk in de literatuur op ligt, een grote rol speelt bij de effectiviteit van het beleid. Factoren op individueel, team en organisatieniveau zijn te onderscheiden, die maken dat beleid al dan niet effectief geïmplementeerd wordt of kan worden. Dit onderzoek naar factoren op meerdere niveaus kent ook zijn beperkingen. Zo is het onderzoek alleen uitgevoerd met betrekking tot het arbobeleid binnen Vivium. Een ander type beleid of onderzoek bij een andere organisatie, zou andere factoren aan het licht kunnen brengen. Daarnaast is er slechts een beperkt aantal respondenten geïnterviewd. Voor vervolgonderzoek zou het relevant kunnen zijn om onderzoek uit te voeren naar beleidsimplementatie bij een andere organisatie, om zo tot een meer omvattend beeld te kunnen komen over beleidsimplementatie en de factoren die hierbij een rol spelen. Daarnaast kan het relevant zijn om kwantitatief onderzoek uit te voeren om de relaties tussen verschillende factoren te kunnen duiden.



Universiteit Utrecht



## Beleidsimplementatie bij zelfsturende teams

Onderzoek naar de implementatie van het Arbobeleidsplan bij Vivium Zorggroep

Mirjam Reinders  
Studentnummer: 5780721  
Datum: 14 augustus 2017

## **Inhoudsopgave**

<b>Voorwoord</b>	<b>2</b>
<b>Samenvatting</b>	<b>3</b>
<b>1. Introductie</b>	<b>9</b>
1.1 Doelstelling en onderzoeksvraag	10
1.2 Deelvragen	11
1.3 Onderzoeksmodel	11
1.4 Relevantie	12
1.4.1 Wetenschappelijke relevantie	12
1.4.2 Organisatorische relevantie	12
1.5 Vivium Zorggroep	13
1.5.1 Zelfsturing binnen Vivium	13
1.5.2 Arbobeleidsplan	14
1.5.2.1 'Rol Arbo'	15
1.5.2.2 Klantgroep adviseur Arbo	15
1.5.2.3 Arbo-expertteam	16
1.5.2.4 Managementteam van de klantgroep	16
1.5.2.5 Raad van Bestuur	16
<b>2. Theoretisch kader</b>	<b>17</b>
2.1 Strategisch management	17
2.1.1 Factoren bij strategisch plannen	17
2.1.2 Factoren bij het implementeren van strategie	18
2.2 Beleidsimplementatie	21
2.3 Rol van lijnmanagers bij beleidsimplementatie	23
2.3.1 Gedrag van lijnmanagers en klantgroep adviseurs Arbo	24
2.4 Factoren die een rol spelen bij implementatie door lijnmanagers	25
2.4.1 Competentie	26
2.4.2 Houding ten aanzien van het beleid/ Bereidheid	26
2.4.3 Vervullen van meerdere rollen en taken	27
2.4.4 Andere prioriteiten: werkdruk/ werklast	28
2.4.5 Ondersteuning	29
2.5 Zelfsturing	29
2.5.1 Teamsfeer	30
2.6 Verwachtingen uit het theoretisch kader	31
<b>3. Methode</b>	<b>34</b>
3.1 Onderzoeksbenadering	34
3.2 Onderzoeksmethode	34
3.2.1 Bestudering van beleidsdocumenten	34
3.2.2 Semigestructureerde interviews	34
3.2.3 Procedure	35
3.2.4 Verantwoording onderzoekspopulatie	36
3.2.5 De respondenten	36
3.3 Data-analyse	38
3.4 Kwaliteit van het onderzoek	39
3.4.1 Validiteit	40
3.4.2 Betrouwbaarheid	41

<b>4. Resultaten</b>	<b>42</b>
4.1 Implementatie: Toekenning van de rol	42
4.2 Huidige situatie	42
4.2.1 Huidige omgang met Arbo	42
4.2.2 Noodzaak voor aandacht aan Arbo	44
4.2.3 Onduidelijkheid	45
4.3 De term Arbo	46
4.4 Gebrek aan informatie	47
4.5 Manier van implementeren: de rol van de manager	48
4.6 Mensen in de zorg	49
4.7 Gebrek aan sturing/ vraag gestuurd werken	51
4.8 Werkdruk/ werklust	53
4.9 Zelforganisatie	54
4.10 Noodzaak	55
4.11 Specifieke factoren per probleem	55
4.11.1 Specifieke factoren niet vervullen rol Arbo	55
4.11.1.1 Grootte van de klantgroepen en incomplete teams	55
4.11.2 Specifieke factoren niet actief vervullen van rol Arbo	56
4.11.2.1 Onduidelijkheid teamsamenstelling	56
4.12 Samenvatting	58
<b>5. Conclusie en discussie</b>	<b>59</b>
5.1 Bespreking van de deelvragen	59
5.1.1 Individueel niveau	59
5.1.2 Team niveau	60
5.1.3 Organisatieniveau	61
5.1.4 Antwoord op de hoofdvraag	62
5.2 Aanvulling op bestaande literatuur	63
5.3 Limitaties	64
5.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	64
5.5 Aanbevelingen voor de praktijk	65
5.7 Slotsom	66
<b>7. Literatuur</b>	<b>67</b>
<b>8. Bijlagen</b>	<b>70</b>
8.1 Organogrammen	70
8.1.1 Organogram 1: Vivium Zorggroep	70
8.1.2 Organogram 2: Klantgroep Psychogeriatric	70
8.1.3 Organogram 3: Klantgroep Ouderen Algemeen	71
8.1.4 Organogram 4: Klantgroep GRZ en MGB	71
8.1.5 Organogram 5: Ondersteunende diensten (Infrabedrijf)	72
8.2 Communicatieplan Arbobeleidsplan	72
8.3 Topiclijsten	73
8.3.1 Topiclijst Medewerkers	73
8.3.2 Topiclijst Managers/ Teamcoaches	76
8.3.3 Topiclijst Arbo Adviseurs	79
8.4 Codeboom	82
8.5 Mindmap	85



## 1. Introductie

De relatie tussen Human Resource Management (HRM) en organisatieprestaties is veelvuldig onderzocht. Onder andere Wright en Nishii (2013) hebben onderzocht hoe HR-beleid invloed heeft op de organisatieprestaties. Zij hebben een model ontwikkeld, waarin het implementatieproces van HR-beleid wordt weergegeven. Volgens dit model heeft het HR-beleid van een organisatie invloed op het gedrag van medewerkers, wat vervolgens invloed heeft op de prestaties van een organisatie.

Het implementatieproces van Wright en Nishii (2013) begint bij de *intended practices*. Dit zijn de HR-praktijken waarvan de bedenkers verwachten dat ze een bepaalde reactie bij werknemers zullen opwekken, wat zal leiden tot beoogde organisatie prestaties (p.102). Ze veronderstellen dat er een discrepantie zit tussen hoe het beleid bedoeld is, de *intended practices*, en hoe het uiteindelijk wordt uitgevoerd. Hoe de HR-praktijken worden uitgevoerd wordt de *actual HR-practices* genoemd. De *actual HR-practices* hebben invloed op de *perceived HR-practices*. Met *perceived HR-practices* bedoelen Wright en Nishii (2013) de medewerkersperceptie van HR-beleid. Het geeft weer hoe medewerkers tegen het HR-beleid aankijken. Het beeld dat de medewerkers hebben van het HR-beleid/HR-praktijken is volgens Wright en Nishii (2013, p.102) de basis van hun reactie op het HR-beleid. De reacties van medewerkers op individueel niveau hebben vervolgens invloed op de prestaties van de organisatie (Wright & Nishii, 2013).

Volgens Wright en Nishii (2013) kan er tussen het beoogde beleid van een organisatie en de werkelijke werking van het beleid een discrepantie ontstaan. Ook in de praktijk blijkt dat er een discrepantie kan zijn tussen de beoogde werking van het beleid en de werkelijke werking van het beleid. Vivium Zorggroep (hierna 'Vivium'), een zorginstelling voor ouderen, ondervindt deze discrepantie bij het implementeren van het 'arbobeleidsplan'. Bij Vivium is in 2016 een hernieuwd 'arbobeleidsplan' ingevoerd, gericht op de arbeidsomstandigheden van medewerkers. De ontwikkelingen in de organisatie en met name de overgang naar zelfsturing, maakten dat Vivium het noodzakelijk achtte om een nieuwe invulling te geven aan het arbobeleid.

Het hernieuwde arbobeleid heeft tot doel dat medewerkers 'Gezond, Veilig en Prettig [kunnen] werken bij Vivium' (Vivium, 2016). In het arbobeleidsplan heeft elk (zelfsturend) team één teamlid met de 'rol Arbo'. Dit teamlid heeft verschillende taken met betrekking tot de arbeidsomstandigheden. De hoofdtaak van het teamlid met de 'rol Arbo' is het inventariseren van de problemen die er in het team zijn met betrekking tot de arbeidsomstandigheden en deze problemen vervolgens terugkoppelen naar het Arbo-expertteam. Het Arbo-expertteam, bestaande uit de klantgroep adviseurs Arbo, biedt ondersteuning aan en is aanspreekpunt voor de medewerkers met de 'rol Arbo'.

Nu het arbobeleidsplan in gebruik is genomen blijkt dat het systeem niet helemaal werkt zoals het beoogd was: sommige teams schuiven geen teamlid naar voren die deze rol op zich wil nemen

of er wordt weinig tot niets teruggekoppeld naar het Arbo-expertteam. Het Arbo-expertteam vermoedt dat de mate van zelfsturing van de verschillende klantgroepen en teams een rol speelt bij de implementatie van dit beleid. Onder de mate van zelfsturing verstaat het Arbo-expertteam de span of control van managers, de mate waarin teams alle rollen zelf vervullen of de managers nog bepaalde rollen vervullen en de snelheid waarmee het concept zelfsturing in de verschillende klantgroepen wordt doorgevoerd. Ze vermoeden dat door deze criteria voor de mate van zelfsturing, medewerkers nog niet de noodzaak voelen om de 'rol Arbo' te gaan vervullen of er nog niet aan toegekomen zijn om de rol op te pakken.

Wanneer we de theoretische relatie tussen HR-praktijken en performance koppelen aan dit praktijkvoorbeeld, kunnen we stellen dat HR-praktijken staat voor het arbobeleidsplan van Vivium en de performance gelijk is aan enerzijds het vervullen van de 'rol Arbo' en anderzijds het actief invullen van deze rol. Vanuit de theorie zouden we verwachten dat het arbobeleidsplan bijdraagt aan het behalen van de prestatie, maar in de praktijk blijkt er een kink in de kabel te zijn. Het is niet duidelijk hoe het komt dat het beoogde beleid, dat gemaakt is ten gunste van de medewerkers, niet actief door alle teams wordt geïmplementeerd.

Volgens Wright en Nishii (2013) zijn lijnmanagers een belangrijke factor in het verklaren van de discrepantie tussen het beoogde beleid en werkelijke werking van het beleid (zie theoretisch kader). Echter, eerder is al gesteld dat Vivium overgegaan is op zelfsturing. Uit het theoretisch kader zal blijken dat de rol van lijnmanagers bij zelfsturing verandert. Hierdoor rijst het vermoeden dat er bij het implementeren van beleid, naast de rol van de manager, ook andere factoren zijn die een rol kunnen spelen bij de implementatie van beleid en daarmee de effectiviteit van het beleid zouden kunnen beïnvloeden.

### **1.1 Doelstelling en onderzoeksvraag**

Het doel van het onderzoek is inzichtelijk te krijgen waarom het arbobeleidsplan niet werkt zoals het beoogd is. Dit wordt gedaan door te kijken naar de factoren die een rol kunnen spelen bij het vervullen van en actief invulling geven aan de 'rol Arbo'. De doelstelling van dit onderzoek luidt dan ook:

Het doel van het onderzoek is inzichtelijk te krijgen waarom het arbobeleidsplan niet werkt zoals het beoogd is, door te onderzoeken welke factoren een rol spelen bij het al dan niet (actief) vervullen van de 'rol Arbo'.

Om te kunnen verklaren hoe het komt dat het arbobeleidsplan niet naar verwachting werkt, is het van belang om de factoren in kaart te brengen die een rol spelen bij de implementatie van het arbobeleidsplan. Op deze manier kunnen de factoren die uit het onderzoek naar voren komen een verklaring geven waarom het beleid niet werkt zoals het beoogd is. De onderzoeksvraag luidt dan ook:

Welke factoren spelen een rol bij de implementatie van het arbobeleidsplan?

In hoofdstuk 1.5.2 zal duidelijk worden dat in het arbobeleidsplan van Vivium het vervullen van de rol Arbo door medewerkers een cruciale factor is. Dit onderzoek zal zich dan ook richten op het al dan niet (actief) vervullen van deze rol door medewerkers. Onder 'vervullen van de rol Arbo' vallen twee problemen met betrekking tot het arbobeleidsplan. Enerzijds is het probleem dat de 'rol Arbo' in relatief veel teams niet toegewezen wordt aan of opgepakt wordt door een teamlid. Anderzijds, wanneer er wel een teamlid is met de 'rol Arbo', wordt deze rol niet altijd actief vervuld volgens de Arbo adviseurs, omdat zij weinig van de teams teruggekoppeld krijgen.

In dit onderzoek zouden factoren aan het licht kunnen komen die ingedeeld kunnen worden op drie verschillende niveaus in de organisatie, te weten individueel, team en organisatieniveau. Wanneer bijvoorbeeld uit het onderzoek blijkt dat medewerkers geen kennis hebben over de rol, dan zou dit op individueel niveau een factor kunnen zijn voor het al dan niet (actief) vervullen van de rol. Of wanneer zal blijken dat managers deze rol (nog) vervullen, dan kan dit worden gezien als een factor op organisatieniveau. Voor deze aanpak is gekozen, op basis van de vraag van Wright en Nishii (2013) naar multi-level onderzoek met betrekking tot beleidsimplementatie (zie paragraaf 1.4.1). Om erachter te komen welke factoren een rol zouden kunnen spelen bij de eerder beschreven problemen, zullen verschillende actoren, zoals de klantgroep adviseurs Arbo, managers en coaches van teams en medewerkers gesproken worden.

## 1.2 Deelvragen

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden en rekening te houden met de twee hierboven beschreven verschillende 'problemen', heb ik enkele deelvragen opgesteld:

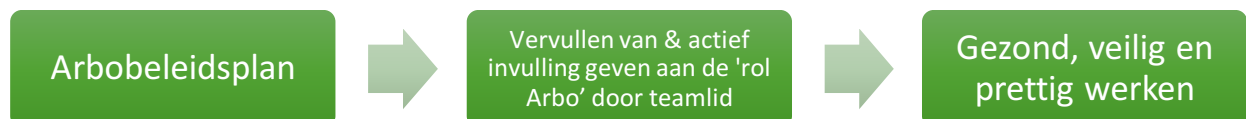
- Welke factoren spelen een rol bij het vervullen van de 'rol Arbo'?
- Welke factoren spelen een rol bij het actief invulling geven aan de 'rol Arbo'?

## 1.3 Onderzoeksmodel

Het algemene model voor de relatie tussen HR en performance kan worden weergegeven als:



Wanneer we dit model toepassen op het onderzoek bij Vivium, kan het volgende model gevormd worden:



Dit onderzoek beperkt zich tot het proces tussen het arbobeleidsplan en het vervullen van de 'rol Arbo' en kijkt niet naar de bijdrage van het arbozorgsysteem aan de organisatie prestaties (hier: Gezond, veilig en prettig werken). De performance in dit onderzoek is dus 'het vervullen van & actief invulling geven aan de 'rol Arbo' door een teamlid'.

## **1.4 Relevantie**

Het onderzoek naar de implementatie van het arbobeleidsplan bij Vivium is zowel in wetenschappelijk opzicht als in organisatorisch opzicht relevant. In deze paragraaf zal de wetenschappelijke en organisatorische relevantie van het onderzoek besproken worden.

### **1.4.1 Wetenschappelijke relevantie**

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek is ten eerste gebaseerd op de keus dat er vanuit drie niveaus naar factoren wordt gekeken die een rol kunnen spelen bij de implementatie van beleid; individueel niveau, team niveau en organisatieniveau. Hierdoor wordt gehoor gegeven aan de oproep van Wright en Nishii (2013) om multi-level onderzoek uit te voeren. Wright en Nishii (2013) betrekken alleen de rol van de lijnmanager bij het, al dan niet succesvol, implementeren van HR-beleid. Door op drie niveaus te kijken naar de factoren die het implementatieproces beïnvloeden, zou een meer omvattende verklaring gegeven kunnen worden waarom er een discrepantie is tussen het beoogde beleid en de prestatie.

Ten tweede hangt de wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek samen met de keus om ook andere actoren dan de lijnmanager in het onderzoek te betrekken. Niet alleen Wright en Nishii (2013) delen een grote rol toe aan de lijnmanagers bij het implementeren van beleid. In hoofdstuk 2, het theoretisch kader, zal blijken dat bij verschillende theorieën met betrekking tot beleidsimplementatie lijnmanagers een belangrijke rol spelen. Aangezien het in dit onderzoek gaat over zelfsturing en zelfsturende teams, is het van belang om ook te kijken naar andere actoren die bij het implementeren van beleid betrokken zijn. Bij een zelfsturende organisatie is de rol van managers anders dan bij een traditionele organisatie. Dit maakt dat het implementeren van beleid niet meer (alleen) door lijnmanagers wordt gedaan, maar dat hier ook andere actoren bij betrokken kunnen zijn. In dit onderzoek zal dan ook aandacht besteed worden aan de rol van deze actoren. Daarnaast zal in het theoretisch kader aandacht besteed worden aan factoren die een rol spelen bij het implementeren van beleid door een lijnmanager. Daar medewerkers in dit onderzoek (ook) het beleid zullen implementeren, zal uit het onderzoek blijken of er overeenstemming te vinden is met de factoren die een rol spelen bij beleidsimplementatie door lijnmanagers. Hieruit zal kunnen worden opgemaakt of factoren voor een bepaalde doelgroep gelden of meer algemeen van aard zijn.

### **1.4.2 Organisatorische relevantie**

Voor de organisatie is dit onderzoek relevant, omdat met dit onderzoek inzicht wordt verkregen in de oorzaak/oorzaken voor de discrepantie tussen het beoogde beleid en de huidige werking van het beleid. Met het achterhalen van de factoren die een rol spelen bij de implementatie van het arbobeleid, kan de organisatie inspelen op of rekening houden met deze factoren. Op basis van de aanbevelingen die uit dit onderzoek naar voren zullen komen, kan de organisatie de huidige discrepantie oplossen of verminderen, waardoor de effectiviteit van het beleid zou kunnen verbeteren. Daarnaast wordt het voor de organisatie met het beantwoorden van de onderzoeksvraag inzichtelijk met welke factoren zij rekening zouden kunnen houden bij het ontwikkelen van toekomstig beleid. Mogelijkerwijs spelen de factoren die in dit onderzoek naar

voren komen ook een rol bij de implementatie van ander beleid. Door in de toekomst rekening te houden met deze factoren en hier vooraf, bij het ontwikkelen van beleid, op in te spelen, zou de discrepantie tussen het beoogde beleid en de werkelijke werking op voorhand verminderd kunnen worden.

### **1.5 Vivium Zorggroep**

Vivium Zorggroep is een zorgspecialist in de regio Gooi- en Vechtstreek en Amsterdam Zuid. De organisatie heeft als doel 'het bieden van begeleiding, verzorging, verpleging en behandeling aan (oudere) cliënten, die als gevolg van hoge leeftijd, ziekte en handicap (tijdelijk) niet meer in staat zijn de regie over hun leven en de noodzakelijke zelfzorg in stand te houden' (jaarverslag Vivium Zorggroep, 2015, p. 5). Vivium biedt hierbij zowel intramurale als extramurale zorg.

De organisatie is opgedeeld in drie klantgroepen: (1) Psychogeriatric (c.q. Wonen met dementie), (2) Ouderen Algemeen (c.q. Zorgeloos wonen en zorg aan huis) en (3) Geriatrische revalidatie zorg (GRZ). Daarnaast is er het onderdeel ondersteunde diensten, ook wel bestuurs- en servicebureau genoemd (zie bijlage: organogram 1).

De intramurale zorg (Psychogeriatric, Zorgeloos wonen en GRZ) wordt geleverd vanuit 12 locaties met in totaal ongeveer 75 zorgteams. De extramurale zorg (Zorg aan huis) is onderverdeeld in 19 wijkteams.

#### **1.5.1 Zelfsturing binnen Vivium**

Vivium wilt zich profileren als een Rijnlandse organisatie, waarin de nadruk ligt op Vertrouwen, Vakmanschap en Verbinden. In navolging hiervan heeft Vivium een transitie doorgemaakt naar zelfsturing. Volgens de organisatie is de mate van zelfsturing tussen de klantgroepen en de teams tot op heden sterk verschillend. De mate van zelfsturing wordt volgens de organisatie bepaald door de span of control van managers en/of klantgroep directeuren, de mate waarin teams alle rollen zelf vervullen en de snelheid waarmee het concept zelfsturing in de verschillende klantgroepen wordt doorgevoerd.

Ter verduidelijking: de zelfsturende teams in de klantgroep Psychogeriatric vallen onder zorglocatiemanagers. In deze teams is de mate van zelfsturing relatief gezien lager, er is geen directe teammanager, maar elke locatie heeft wel minimaal 1 zorgmanager met assistenten c.q. teamcoaches. Daarnaast zijn nog niet alle teams in deze klantgroep overgegaan op zelfsturing: sommige teams zijn wel al geheel zelfsturend, bij andere teams worden bepaalde rollen nog door de manager vervuld of zijn tot nu toe slechts de rollen verdeeld, maar nog niet in werking.

Daarentegen vallen de zelfsturende teams van Zorg aan huis (het extramurale onderdeel van de klantgroep Ouderen Algemeen) onder de klantgroep directeur. De span of control van de klantgroep directeur is relatief gezien groter dan die van een locatiemanager bij de klantgroep Psychogeriatric. Daarnaast worden alle rollen door het team zelf uitgevoerd en zijn de teams al een aantal jaar zelfsturend. Hier is de mate van zelfsturing bij de zorgteams relatief gezien dus hoger (zie bijlage voor organogram 2 en 3).

De teams van Zorgeloos wonen (het intramurale onderdeel van de klantgroep Ouderen Algemeen) hebben net als de klantgroep Psychogeriatric een zorglocatiemanager en worden bepaalde rollen zoals de budgettering nog door de zorglocatiemanager gedaan. Hier is de mate van zelfsturing bij de zelfsturende zorgteams relatief gezien dus lager dan bij het onderdeel Zorg aan huis (zie bijlage voor organogram 2 en 3).

Bij de klantgroep Geriatrische Revalidatie Zorg (GRZ) hebben de teams formeel gezien een teamcoach. Echter, deze teamcoaches hebben ook nog leidinggevende taken. De klantgroep GRZ werkt vanuit het principe: willen teams een rol niet, dan houdt de teamcoach deze taak. De teamcoach noemt zijn functie zelf dan ook: teamcoach/ manager. Naast deze teamcoach/manager is er een zorglocatiemanager. Volgens de teamcoach/manager hangt de snelheid van het doorvoeren van het concept zelfsturing in deze klantgroep sterk af van de wil van de medewerkers. Pas wanneer de medewerkers aangeven meer zelfsturend te willen zijn, worden er in fases rollen aan het team gegeven.

Op het bestuursbureau zijn er per afdeling geen teammanagers meer, maar bestaat een team uit enkele seniormedewerkers en 'gewone' medewerkers. De seniormedewerkers leggen verantwoording af aan de manager. De manager heeft meerdere afdelingen onder zich. De manager is hier degene die de kaders schetst, maar de teams organiseren zelf hun werk en kunnen hierbij advies vragen van de manager.

Alle zelfsturende zorgteams binnen Vivium kunnen een beroep doen op een externe teamcoach. De teamcoach heeft als rol om het team te ondersteunen, te bevragen of te adviseren, maar uiteindelijk is het het team zelf verantwoordelijk en neemt zelf de beslissingen. Het is hierin niet de bedoeling dat de teamcoach als leidinggevende wordt gezien of leidinggevende taken op zich neemt.

De klantgroep adviseurs Arbo vermoeden dat de mate van zelfsturing binnen de verschillende klantgroepen een rol speelt bij de implementatie van het arbobeleid. Enerzijds wordt vermoed dat door de fase waarin teams zitten met betrekking tot zelfsturing teams nog niet weten hoe ze een rol moeten pakken. Anderzijds wordt vermoed dat door de span of control van de managers de noodzaak er nog niet is om de 'rol Arbo' op te pakken.

### **1.5.2 Arbobeleidsplan**

De organisatieontwikkelingen binnen Vivium, waaronder de overgang naar zelfsturing, vroegen volgens de organisatie zelf om een aanpassing van het arbobeleid. Met het arbobeleidsplan wil Vivium een veilige en gezonde werkplek bieden aan haar medewerkers en voldoen aan wet- en regelgeving. Dit wordt gedaan door in het arbobeleid aandacht te besteden aan de zogenaamde prioritaire risico's:

1. Psychosociale arbeidsbelasting (werkdruk en sociale veiligheid)
2. Fysieke belasting
3. Bedrijfshulpverlening

4. Gevaarlijke stoffen
5. Biologische agentia
6. Zwangerschap en arbeid
7. Inzetbaarheidsbeleid
8. Gezonde werkplek

Om de prioritaire risico's bij medewerkers onder de aandacht te brengen is het arbobeleidsplan opgesteld. Hieronder zullen de verschillende betrokkenen bij dit plan, hun taken en met wie zij in contact staan, beschreven worden.

#### **1.5.2.1 'Rol Arbo'**

Gezien de huidige structuur en visie van Vivium, waarbij de nadruk ligt op zelfsturing, is er door het Arbo-expertteam in het arbobeleidsplan voor een aanpak gekozen waarbij elk (zelfsturend) team een 'rol Arbo' uit hun midden kiest. Deze medewerker houdt zich bezig met het bevorderen van gezond, veilig en prettig werken binnen het eigen team. De taken die bij deze rol horen zijn:

- ✓ Stimuleren van het meldgedrag en incidentenregistratie (zowel van medewerkers als van cliënten)
- ✓ Bespreken en evalueren van incidenten tijdens werkoverleg
- ✓ Verbetermogelijkheden inventariseren (met hulp van klantgroep-adviseur)
- ✓ Planmatige uitvoering van arbobeleid in eigen team
- ✓ Wensen en input doorgeven aan Arbo-expertteam
- ✓ Organiseren voorlichting en instructies voor het team (Vivium Arbobeleidsplan, 2016)

#### **1.5.2.2 Klantgroep adviseur Arbo**

Elke klantgroep heeft haar eigen klantgroep adviseur Arbo, waar de 'rol Arbo' van een team inhoudelijke ondersteuning van kan krijgen bij het uitvoeren van de taken.

De klantgroep adviseur Arbo heeft de volgende taken:

- ✓ Ondersteuning en advies bij de uitvoering van de Risico Inventarisaties & Evaluaties
- ✓ Verzamelen van goede praktijken en verbeterideeën
- ✓ Stimuleren van 'leren van elkaar'
- ✓ Analyse van incidentenregistratie/ incidentenmeldingen
- ✓ Vraagbaak voor teams
- ✓ Voorlichting aan de 'rol Arbo' over preventie en beschikbaarheid digitale toolbox per prioritair risico
- ✓ Lid van het Arbo-expertteam
- ✓ Afstemming met klantgroep-MT over
  - Uitvoering (verplichte) Risico Inventarisaties & Evaluaties / Audits
  - Verbeterplannen (Vivium Arbobeleidsplan, 2016).

### **1.5.2.3 Arbo-expertteam**

De klantgroep adviseurs Arbo vormen tezamen met de voorzitter, de secretaris, lid van de ondernemingsraad en eventuele overige deelnemers met specifieke interne deskundigheid op het gebied van prioritair risico's het Arbo-expertteam.

Het Arbo-expertteam heeft de volgende taken:

- ✓ Het formuleren en toetsen van arbobeleid. Hierbij gebruik maken van de resultaten van interne audits, Risico Inventarisaties & Evaluaties, incidentenrapportages en andere metingen (MTO, verzuimanalyses, evaluatierapporten, etc.)
- ✓ Het fungeren als vraagbaak op het gebied van wet- en regelgeving, beleid en ontwikkelingen op het gebied van gezond, veilig en prettige werken voor RvB, klantgroep-directies en teams
- ✓ Het vertalen van eisen en landelijke richtlijnen naar hulpmiddelen in de praktijk.
- ✓ Het (on)gevraagd adviseren van RvB en klantgroep-directies
- ✓ Het (on)gevraagd adviseren van directies, management en teams op het gebied van implementatie en scholing
- ✓ Het informeren van belanghebbenden over ontwikkelingen
- ✓ Overleg en samenwerking met OR
- ✓ Het expertteam bewaakt de PDCA-cyclus van het arbozorgsysteem
- ✓ De bestuurder en klantgroep-directeuren ontvangen de notulen van de vergaderingen (Vivium Arbobeidsplan, 2016).

### **1.5.2.4 Managementteam van de klantgroep**

Het managementteam (MT) van de klantgroep is verantwoordelijk voor de uitvoering van het arbobeleid. De klantgroep directeur is ervoor verantwoordelijk dat elk team een teamlid voor de rol aanlevert. De klantgroep directeur overlegt met zijn of haar respectievelijke klantgroep adviseur 'Arbo' en zijn managers over toewijzing van de taak.

Het MT krijgt bij de uitvoering van het Arbobeleid ondersteuning van de klantgroep adviseurs Arbo. Het MT draagt zorg voor duidelijke communicatie binnen de klantgroep over waar de teams met hun vragen op het gebied van gezond, prettig en veilig werken terecht kunnen.

### **1.5.2.5 Raad van Bestuur**

De eindverantwoordelijkheid voor de ontwikkeling en uitvoering van het arbobeleid binnen Vivium ligt bij de Raad van Bestuur.

In het communicatieplan (bijlage 8.2) is schematisch weergegeven hoe de communicatie tussen de verschillende betrokkenen verloopt. In dit onderzoek ligt de focus op de 'rol Arbo', de klantgroep adviseurs Arbo en het Arbo-expertteam.



## 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zal literatuur met betrekking tot beleidsimplementatie worden besproken. Daarnaast wordt nagegaan wat er al bekend is over factoren die een rol spelen bij beleidsimplementatie. Op basis hiervan zullen verwachtingen geformuleerd worden over de rol van deze factoren in de context van Vivium. De factoren die voortkomen uit het literatuuronderzoek zullen vervolgens opgenomen worden in de topiclijst voor de interviews.

### 2.1 Strategisch management

Bij Strategisch Human Resource Management (SHRM) gaat het over de bijdrage die HRM kan leveren aan de strategie en de doelen die de organisatie heeft opgesteld (Boxall en Purcell, 2016). SHRM kan dan ook gezien worden als een samenvoeging van enerzijds HRM en anderzijds Strategisch Management. Om als organisatie te kunnen overleven worden door organisaties doelen en strategieën geformuleerd, die geprobeerd worden na te streven. Dit wordt ook wel strategisch management genoemd: 'het proces van het maken van strategie', waarbij de strategie gevormd of hervormd wordt als de omgeving verandert (Boxall & Purcell, 2016, p. 46). De strategie is de manier waarop managers of organisaties de opgestelde organisatiedoelen pogen te behalen. (Boxall & Purcell, 2016). Volgens Mintzberg (1994) is het maken van een strategie (strategisch management): 'het vastleggen van dat wat de manager leert van alle bronnen [in een organisatie] en vervolgens wordt dat wat de manager geleerd heeft samengevoegd in een visie die de organisatie nastreeft' (p. 107). Door middel van strategisch plannen kunnen de strategieën die ontwikkeld zijn uitgewerkt en uitgevoerd worden, omdat strategisch plannen maakt dat doelen opgedeeld worden in kleine stapjes (Mintzberg, 1994). De kleine stapjes, die moeten leiden tot het uiteindelijke doel, kunnen geïmplementeerd worden, waarbij het resultaat van elke stap weergegeven kan worden. Strategisch plannen kan dus gezien worden als een berekenend proces, waarbij gefocust wordt op het doel en berekend wordt wat er gedaan moet worden om dat doel te bereiken, zonder aandacht te besteden aan de voorkeuren of wensen van medewerkers.

#### 2.1.1 Factoren bij strategisch plannen

Voor het maken en implementeren van een strategie door middel van strategisch plannen onderscheidt Mintzberg (1994) drie drogredenen die kunnen maken dat de strategie niet (gaat) werken. Ten eerste wekt strategisch plannen het idee op dat voorspelling mogelijk is: *'the world is supposed to hold still while a plan is being developed and then stay on the predicted course while that plan is being implemented'* (p. 110). Echter, er kunnen onvoorspelbare gebeurtenissen of zaken zijn, waar op voorhand geen rekening mee kan worden gehouden. Ten tweede valt uit strategisch plannen af te leiden dat het ontwikkelen en het implementeren los van elkaar kunnen worden gezien. Daar de uitvoering gebeurt door andere mensen dan het ontwikkelen, kan dit leiden tot een discrepantie tussen dat wat bedacht is en dat wat uitgevoerd wordt. Tot slot maakt strategisch plannen de fout dat formele systemen beter zijn of beter werken dan menselijk handelen en denken. Mensen denken na, wat maakt dat ze gaan acteren, en vice versa. Door te

acteren en vervolgens na te denken worden patronen ontwikkeld, waaruit een strategie af te leiden valt.

Het ontwikkelen van een strategie kan vergelijkbaar worden gesteld aan het ontwikkelen van een beleid. Immers, bij beiden wordt gepoogd een nieuwe of hernieuwde koers te gaan varen.

Voor dit onderzoek is het daarom relevant om het concept van strategisch plannen toe te passen op het implementeren van beleid. Wanneer de valkuilen van strategisch plannen toegepast worden op dit onderzoek kan gesteld worden dat soortgelijke valkuilen oorzaak zouden kunnen zijn voor de huidige werking van het arbobeleidsplan. Zo zou het kunnen zijn dat bij het ontwikkelen van het arbobeleidsplan zaken of factoren over het hoofd zijn gezien, waardoor de implementatie bemoeilijkt is. Het tweede punt waar Mintzberg (1994) op wijst is de scheiding tussen de ontwikkeling en de uitvoering. Het niet betrekken van medewerkers bij de ontwikkeling van het plan, kan maken dat de uitvoering stagneert. Dit hangt samen met het berekenende karakter van strategisch plannen, waarbij medewerkers niet betrokken zijn in de reis, maar alleen bij het uiteindelijke doel: het moeten vervullen van een rol. Het ontbreken van inmenging van medewerkers, maakt dat het arbobeleidsplan gezien kan worden als een formeel systeem, waarbij medewerkers iets moeten doen wat hen opgedragen wordt. Echter, volgens Mintzberg (1994) kunnen uit het eigen acteren van medewerkers ook patronen en strategieën afgeleid worden. Met andere woorden: het kan zijn dat medewerkers door hun eigen handelen op een eigen manier om gaan met Arbo en naar eigen behoefte invulling geven aan deze rol, doordat zij zelf acteren.

### **2.1.2 Factoren bij het implementeren van strategie**

De bovengenoemde factoren zijn met name factoren die een rol spelen bij het ontwikkelen van een strategie of beleid. Echter, voor het implementeren van een strategie zouden andere factoren een rol kunnen spelen. Aangezien er eerder al is gesteld dat strategie en beleid aan elkaar gelijk gesteld zouden kunnen worden, is het relevant om te kijken welke factoren een rol spelen bij het implementeren van een strategie. Okumus (2003) heeft op basis van eerdere onderzoeken naar het implementeren van strategieën 11 factoren onderscheiden die hierin een rol spelen. Deze 11 factoren zijn opgedeeld in 4 categorieën: Strategic content, strategic context, operationele proces en uitkomst.

1. Strategic content. In deze categorie valt de factor 'het ontwikkelen van strategie'. Het gaat hierbij over het 'hoe' en 'waarom' een strategie is/wordt ontwikkeld. Hierbij zijn enkele belangrijke aandachtspunten opgesteld die in ogenschouw moeten worden genomen. Zo is het belangrijk dat de nieuwe strategie consistent is met de algemene strategische richting van de organisatie, het doel van de strategie moet duidelijk zijn, medewerking van alle managementniveaus is van belang en er moet rekening gehouden worden met de impact van andere projecten/strategieën op de nieuwe strategie en vice versa (Okumus, 2003).

Op basis hiervan zou gesteld kunnen worden dat bij Vivium de ontwikkeling van het beleid een factor zou kunnen zijn die een negatieve rol speelt bij de implementatie van het arbobeleidsplan. Dit zou het geval kunnen zijn wanneer het beleid in strijd is met ander beleid, wanneer het doel van het beleid niet duidelijk is voor medewerkers of wanneer blijkt dat er (onofficieel) al andere manieren gevonden zijn (door bijvoorbeeld medewerkers/managers) om aandacht te besteden aan de arbeidsomstandigheden. Om deze redenen kan de ontwikkeling van het beleid een belemmerende factor zijn in het (actief) vervullen van de 'rol Arbo'.

2. Strategic context. Deze categorie bevat zowel de externe context als de interne context. Onder de externe context valt de onzekerheid en veranderingen in de omgeving, waar door middel van de nieuwe strategie op ingespeeld of gereageerd kan worden. De interne context gaat over de factoren: organisatiestructuur, cultuur en leiderschap. Bij de organisatiestructuur gaat het om de vorm, de arbeidsverdeling en de verdeling van macht en beslissingsbevoegdheid. Hierbij zijn onder andere verschillende moeilijkheden te onderscheiden, zoals: de houding van sterke/machtige groepen mensen in de organisatie en of de organisatiestructuur faciliteert in de informatiestroom, coördinatie en samenwerking tussen verschillende managementniveaus en functiegebieden. De organisatiecultuur omvat het gedeelde begrip van medewerkers over hoe dingen gedaan worden binnen de organisatie. De cultuur of subculturen binnen de organisatie kunnen het implementatieproces belemmeren. Daarnaast kan de impact van de organisatiecultuur van invloed zijn op de communicatie, coördinatie en samenwerking binnen de organisatie. Bij leiderschap gaat het om de steun en betrokkenheid van de leider bij het ontwikkelen en implementeren van de strategie.

Wanneer dit vertaald wordt naar de context bij Vivium, zou bijvoorbeeld de cultuur, c.q. teamsfeer een factor kunnen zijn of de teamsamenstelling. De cultuur van een organisatie of team zou de motivatie om de 'rol Arbo' (actief) te gaan vervullen kunnen veranderen. Dit hangt samen met de verdeling van macht en de arbeidsverdeling: aangezien het zelfsturende teams zijn, kan de verdeling van de macht in het team van invloed zijn op de teamsfeer en de arbeidsverdeling en vice versa. Ieder van deze factoren zou een rol kunnen spelen in het al dan niet (actief) vervullen van de 'rol Arbo'. Op organisatieniveau zou de implementatie van het arbobeleid belemmerd kunnen worden door de communicatie, coördinatie en samenwerking van het Arbo-expertteam naar/met de medewerkers met de 'rol Arbo'.

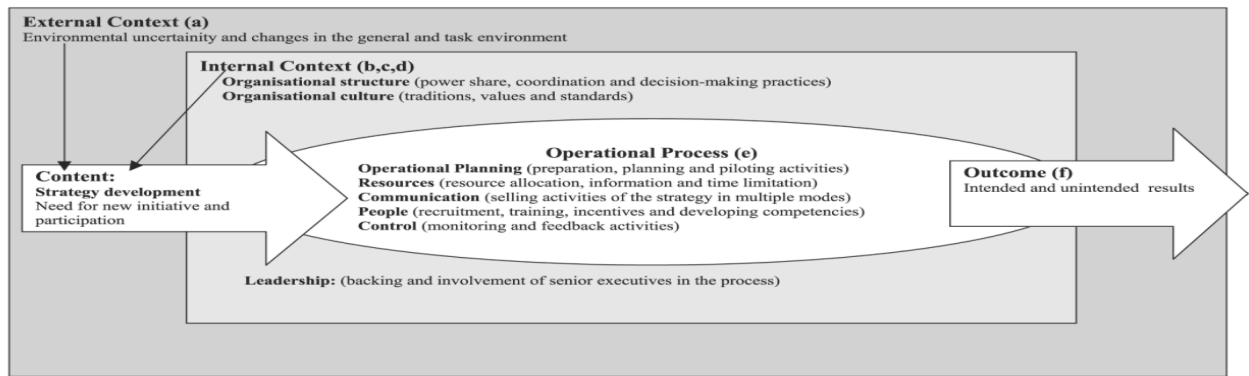
3. Operationele proces. Onder deze categorie heeft Okumus (2003) de volgende factoren geplaatst: operationele planning, *resource allocation*, mensen, communicatie en controle. Operationele planning gaat over het plannen van de implementatie activiteiten. *Resource allocation* is het proces om ervoor te zorgen dat alle benodigde tijd, financiële middelen, vaardigheden en kennis beschikbaar worden gesteld. Onder 'mensen' verstaat Okumus (2003) het werven van nieuw personeel voor het implementeren van de strategie en het geven van trainingen en beloningen aan direct betrokken medewerkers.

Operationele planning en *resource allocation* hebben direct impact op de factor 'mensen'. Bij communicatie is het van belang dat er duidelijke berichten worden gecommuniceerd naar betrokken mensen. Tot slot bestaat de controle uit 'de formele en informele mechanismen waarmee de inspanningen en resultaten van de uitvoering kunnen worden gecontroleerd en vergeleken tegen vooraf bepaalde doelen' (p. 877)

Bovengenoemde factoren zouden een rol kunnen spelen bij het implementeren van het arbobeleidsplan bij Vivium. Zo zou de planning van de implementatie activiteiten, zoals de workshops, niet reëel kunnen zijn. Ook kan het zijn dat het Arbo-expertteam niet over voldoende middelen zoals tijd of geld beschikken om het plan kenbaar te maken bij de medewerkers. Op teamniveau kan het zijn dat medewerkers met de rol Arbo niet over voldoende tijd beschikken om de rol uit te kunnen voeren. Dit speelt volgens Okumus (2003) door op de factor 'mensen': het beschikken over voldoende middelen en de planning van de implementatie activiteiten hebben invloed op de werving van medewerkers met de 'rol arbo'. Het zou kunnen dat door een gebrek aan middelen en implementatie activiteiten die niet aansluiten bij de wensen van de medewerkers, medewerkers zich niet aanmelden voor de 'rol Arbo', waardoor deze rol niet (actief) vervuld wordt. Hierbij zou ook de communicatie tussen de verschillende betrokkenen, klantgroep adviseurs Arbo, managers en medewerkers, een belangrijke factor kunnen zijn.

4. De uitkomst. Deze categorie bevat de beoogde en niet beoogde resultaten van (implementatie van) de strategie. Hierbij wordt gekeken of het plan geïmplementeerd is zoals beoogd en of de doelen met de strategie behaald zijn. Wanneer dit niet het geval is, dient er gekeken te worden naar de redenen die hiertoe hebben geleid.

Okumus (2003) heeft op basis van de verschillende categorieën een framework ontwikkeld, waarin de verschillende factoren zijn terug te vinden. Volgens dit framework wordt de strategische content, het ontwikkelen van een strategie, beïnvloed door zowel de externe als de interne context (de strategische context). De strategie wordt door middel van de factoren in het operationele proces, wat zich af speelt in de interne context, geïmplementeerd, wat leidt tot beoogde en niet beoogde resultaten (zie afbeelding p.21).



**Key**

- a Changes in the external environment influence the strategic context and force organizations to deploy new initiatives.
- b Problems and inconsistencies in the internal context require new initiatives.
- c The strategy is implemented in the internal context, and the characteristics of organizational structure, culture and leadership influence the process factors.
- d Having an organizational context that is receptive to change is essential for the successful implementation of strategy.
- e The process factors are primarily used on a continuous basis to implement the strategy and manipulate the internal context.
- f The characteristics of the context and process factors and how they are used directly influence the outcomes.

(Okumus, 2003)

In dit onderzoek wordt niet gekeken naar hoe de externe en interne context en de factoren die daaronder vallen de strategische content beïnvloeden, omdat het beleid al ontwikkeld is. Wel wordt er gekeken naar de factoren in het operationele proces, waar de interne en externe factoren op kunnen doorwerken, omdat het operationele proces zich afspeelt in zowel de interne als externe context. De externe en interne factoren kunnen doorwerken op de factoren in het operationele proces.

Ondanks dat de beschreven factoren van Okumus (2003) factoren zijn die een rol kunnen spelen bij het implementeren van een strategie, zouden deze factoren ook een rol kunnen spelen bij het implementeren van beleid. Bij zowel het implementeren van een strategie als het implementeren van een beleid gaat het om het implementeren van een nieuwe richting en/of aanpak. In paragraaf 2.2 zal inzichtelijk worden dat het implementatieproces van HR-beleid op soortgelijke wijze verloopt als het proces dat Okumus (2003) beschrijft. Ondanks dat het implementeren van strategieën en het implementeren van beleid aan elkaar te linken zijn, zal in de volgende paragraaf expliciet worden ingegaan op de HR-literatuur rondom beleidsimplementatie. Aangezien het in dit onderzoek gaat over het implementeren van HR-beleid, is het relevant om te onderzoeken wat specifiek de HR-literatuur hierover zegt.

## 2.2 Beleidsimplementatie

De relatie tussen HR en prestaties is veelvuldig onderzocht. Onder andere Boselie, Dietz en Boon (2005) bevestigen dat er genoeg bewijs is om te stellen dat er een relatie is tussen het HR-beleid en de prestaties van een organisatie. Ook Jiang, Lepak, Hu en Baer (2012) tonen aan dat HR-praktijken, die bedoeld zijn om de kennis, vaardigheden, motivatie en mogelijkheden van de werknemers te verbeteren, geassocieerd kan worden met positieve resultaten. Er zijn verschillende theorieën over de manier waarop, hoe, HR-beleid geïmplementeerd wordt. In deze paragraaf zullen verschillende theorieën met betrekking tot het proces van beleidsimplementatie besproken worden. Immers, goed HRM-beleid valt of staat met een goede implementatie ervan in de praktijk.

In de inleiding van dit onderzoek is de theorie van Wright en Nishii (2013) over het proces van beleidsimplementatie besproken. Zij maken in dit proces onderscheid tussen *intended* en *actual HR-practices*. Ook Khilji en Wang (2006) maken hiertussen onderscheid. De *intended practices* omschrijven zij als 'de praktijken die geformuleerd worden door de beleidsmakers' (p.1172). De *actual practices* noemen zij de *implemented practices*, 'de geoperationaliseerde praktijken in organisaties die worden waargenomen door medewerkers' (p.1172). De waargenomen HR-praktijken door medewerkers hebben vervolgens invloed op de organisatie prestaties:

*'It is employees' perceptions of HR practices that have been implemented and how these affect them that will influence organizational performance'* (p.1173).

Wright en Nishii (2013) beschrijven het implementatieproces van HR-beleid op soortgelijke wijze, alleen voegen zij er een stap aan toe: de reactie van de medewerker op de waargenomen HR-praktijken. Volgens hen is het proces van HR-beleid tot organisatie prestaties op te delen in 5 fases: (1) *Intended practices*, beoogde praktijken, worden omgezet naar (2) *actual practices*, de werkelijke praktijken. De werkelijke praktijk worden door medewerkers waargenomen en geïnterpreteerd, dit worden (3) de *perceived practices* genoemd. Hoe de HR-praktijken worden waargenomen door een medewerker bepaalt (4) de reactie van een medewerker, wat tot slot invloed heeft op (5) de organisatie prestatie.

Guest en Bos-Nehles (2013) onderscheiden op een andere manier de verschillende fases in het implementatieproces van HR-beleid. Volgens hen is de eerste fase de beslissing om HR-praktijken te introduceren, vervolgens is het waarborgen van de kwaliteit van HR-praktijken van belang in de tweede fase, de derde fase betreft het daadwerkelijk implementeren van de HR-praktijk en tot slot gaat het in de vierde fase om de kwaliteit van de implementatie. De vier fases volgen elkaar op: elke fase is afhankelijk van de effectiviteit van de vorige fase (p.81). Volgens Guest en Bos-Nehles (2013) is het belangrijk om onderscheid te maken tussen deze vier fases, omdat de effectiviteit van de implementatie invloed kan hebben op de relatie tussen HRM en prestaties. Ondanks het verschil in de beschrijving van de fases bij Wright en Nishii (2013), Khilji en Wang (2006) en Guest en Bos-Nehles (2013), is bij laatstgenoemden ook het verschil te maken tussen beoogde praktijken (fase 1) en geïmplementeerde praktijken (fase 3).

Het bespreken van de verschillende theorieën met betrekking tot beleidsimplementatie geeft slechts inzicht in de fases die bij het implementeren van beleid worden doorgemaakt en nog geen antwoord op de vraag welke factoren een rol spelen in dit proces. Gratton en Truss (2003) hebben in hun onderzoek aan de hand van een drie dimensionaal model onderscheiden hoe organisaties aan de hand van de drie dimensies hun *people strategy* verbeteren. Onder *people strategy* verstaan zij een 'strategie die een organisatie ontwikkelt en implementeert om de mensen op een zo optimaal mogelijke manier te managen' (p.74).

De eerste dimensie, de verticale dimensie, die zij onderscheiden hangt samen met strategisch management. Zoals besproken in paragraaf 2.1 gaat het in strategisch management het om de organisatiedoelen en strategieën. Om hier door middel van HR een rol in te spelen moeten het HR-beleid en de HR-praktijken, die samen de *people strategy* vormen, de doelen van de organisatie reflecteren, versterken en ondersteunen (p.75). In deze dimensie gaat het dus over de relatie tussen de *business strategy* en de *people strategy*, waarbij de *people strategy* voortvloeit uit en een bijdrage levert aan de *business strategy*. Waar de relatie tussen de *business strategy* en de *people strategy* een verticale link is, is er volgens Gratton en Truss (2003) ook een horizontale dimensie.

De horizontale dimensie bevat de individuele HR-beleidsgebieden, waarbij het doel is om een consistente en samenhangende aanpak te hebben voor het managen van mensen. Het gaat in deze dimensie alleen om het beleid en niet de praktijk, omdat Gratton en Truss (2003) het in actie zetten van het beleid als een aparte dimensie zien, ook wel de actie of implementatie dimensie genoemd.

De actie dimensie gaat over de mate waarin de *people strategy* tot uitvoering wordt gebracht. Het ontwikkelen van een *people strategy* uit een *business strategy* en het maken van HR-beleid maakt nog niet dat het HR-beleid in acties wordt omgezet. Volgens Gratton en Truss (2003) vereist het overbrengen van organisatiedoelen naar de prestaties van medewerkers niet alleen beleid, maar is de vastberadenheid om te handelen, de *actual practices*, een belangrijk aspect (p. 75). De actie dimensie is te verdelen in de ervaringen van medewerkers van HR-beleid en het gedrag van lijnmanagers bij het implementeren van beleid. De organisatie heeft gefaald in het omzetten van het beleid in acties als het beleid door de medewerkers niet zo ervaren wordt zoals het beleid beoogd was (Gratton & Truss, 2003). Daarnaast zenden managers, door middel van hun houding, gesprekken en lichaamstaal, duidelijke boodschappen over hun houding en steun ten aanzien van het beleid.

Daar waar paragraaf 2.1 voornamelijk inging op de verticale dimensie, ging het begin van deze paragraaf met name over de horizontale dimensie en het verloop van HR-beleid als het daadwerkelijk wordt geïmplementeerd. In de volgende paragrafen zal meer worden ingegaan op, wat Gratton en Truss (2003) noemen de actie dimensie, het omzetten van beleid naar de praktijk en welke (f)actoren hier een rol bij spelen.

### **2.3 Rol van lijnmanagers bij beleidsimplementatie**

De beschreven processen met betrekking tot HR-implementatie (paragraaf 2.2) laten een top-down aanpak zien voor het implementeren van HR-beleid, waarbij de organisatie beleid ontwikkelt en dit met behulp van lijnmanagers implementeert in de organisatie. Volgens Macneil (2003) is de rol van de lijnmanager belangrijk bij het succesvol implementeren van beleid. Ondanks dat het in dit onderzoek gaat over zelfsturende teams, geeft de organisatie aan dat managers binnen Vivium nog een vrij belangrijke rol spelen met betrekking tot teams en het implementeren van beleid. Dit komt doordat de organisatie nog in transitie is van een

hiërarchische organisatie naar een organisatie met zelfsturende teams. Het verschilt per klantgroep of er nog managers zijn. Zoals eerder in paragraaf 1.5.1. is aangegeven fungeren de huidige zorglocatiemanagers binnen Vivium nog als tussenpersoon tussen de organisatie en de teams, waarbij ze in meer of mindere mate rollen vervullen die bij totale zelfsturing bij de teams zouden moeten liggen. Gezien de nog relatief grote rol van managers in sommige klantgroepen zal in deze paragraaf worden ingegaan op hoe managers het implementatieproces van beleid (kunnen) beïnvloeden. Een andere reden waarom het bespreken van de rol van lijnmanagers bij beleidsimplementatie relevant is, is omdat factoren die een rol spelen bij beleidsimplementatie door lijnmanagers, mogelijk ook een rol kunnen spelen bij beleidsimplementatie door medewerkers. Immers in de ideale situatie bij Vivium, zijn het de medewerkers die moeten zorgen voor een succesvolle implementatie van de 'rol Arbo' binnen hun team. Op basis van de factoren die een rol spelen bij beleidsimplementatie door managers kan gekeken worden of deze factoren ook een rol spelen bij beleidsimplementatie door medewerkers.

De afgelopen jaren heeft er een 'devolutie' plaats gevonden, waarbij de verantwoordelijkheid voor het implementeren en het uitvoeren van HR-beleid is verschoven van de HR-staf naar de lijnmanagers. Lijnmanagers krijgen steeds meer HR-taken toebedeeld (Segers, Vloeberghs, De Prins & Henderickx, 2009; Gilbert, de Winne & Sels, 2013). Zowel in het implementatieproces van HR-beleid van Khilji en Wang (2006) Wright en Nishii (2013), als Guest en Bos-Nehles (2013), spelen lijnmanagers een grote en belangrijke rol. Volgens verschillende onderzoekers (Purcell & Hutchinson, 2007; Guest en Bos-Nehles, 2013; Wright en Nishii, 2013) wordt het implementeren van het beleid voornamelijk door lijnmanagers uitgevoerd. Zij zijn het die het beleid aan de werknemers kenbaar moeten maken en ervoor moeten zorgen dat het door de werknemers in praktijk wordt gebracht (Purcell & Hutchinson, 2007; Guest & Bos-Nehles, 2013). Gesteld kan worden dat lijnmanagers als een tussenpersoon fungeren in het overbrengen van beleid naar medewerkers. Dit kan zowel positieve als negatieve gevolgen hebben voor de effectiviteit van het beleid, waarbij het gedrag dat lijnmanagers vertonen ten aanzien van de implementatie een grote rol speelt.

### **2.3.1 Gedrag van lijnmanagers en klantgroep adviseurs Arbo**

Volgens Gratton en Truss (2003) is het gedrag van lijnmanagers met betrekking tot het te implementeren beleid een belangrijke factor bij de effectiviteit van het beleid. Ook Purcell en Hutchinson (2007) stellen dat lijnmanagers slecht HR-beleid kunnen maken en goed HR-beleid kunnen breken, door middel van hun gedrag. Dit komt doordat de medewerkersperceptie van HR-beleid enerzijds wordt gevormd door de eigen ervaring van de medewerkers met het beleid en anderzijds door het gedrag van de lijnmanagers (Purcell & Hutchinson, 2007; Alfes, Truss, Soane, Rees & Gatenby, 2013). Het model van Wright en Nishii (2013) stelt dat de medewerkersperceptie vervolgens invloed heeft op het gedrag dat medewerkers vertonen. Ook Alfes, Truss, Soane, Rees en Gatenby (2013) stellen dat de combinatie van (1) het positief ervaren van het gedrag van lijnmanagers met betrekking tot het implementeren van HR-praktijken en (2) het positief ervaren van de HR-praktijken door medewerkers zelf invloed heeft op het gedrag van



medewerkers: het zorgt voor betrokken en goed presterende werknemers. Knies en Leisink (2014) hebben onderzoek gedaan naar het vertonen van 'extra rolgedrag' door medewerkers: het uitvoeren van taken naast de primaire taken. Zij vatten het het leiderschapsgedrag van lijnmanagers en het daadwerkelijk implementeren van HR-praktijken door lijnmanagers samen onder de term 'peoplemanagement'. Uit hun onderzoek blijkt dat peoplemanagement praktijken van lijnmanagers via het vermogen, de betrokkenheid en de autonomie van medewerkers invloed heeft op het vertonen van 'extra rolgedrag' door medewerkers. Dit maakt dat lijnmanagers, door middel van hun gedrag, invloed (kunnen) hebben op het gedrag van medewerkers en daarmee op de effectiviteit van het beleid.

Wanneer we kijken naar Vivium en de rol die managers dienen aan te nemen met betrekking tot het implementeren van beleid, zou het kunnen dat het gedrag van lijnmanagers een factor is, dat maakt dat het beleid niet (actief) geïmplementeerd wordt. Het gedrag dat managers vertonen met betrekking tot het arbobeleid en hoe dit gedrag ervaren wordt door medewerkers, zou van invloed kunnen zijn op de effectiviteit van de implementatie, wat vertaald kan worden in het niet (actief) vervullen van de 'rol Arbo' (Purcell en Hutchinson, 2007; Alfes et al., 2013). Daarnaast zouden ook de peoplemanagement praktijken van de klantgroep adviseurs Arbo een rol kunnen spelen bij het vervullen van de extra taak als 'rol Arbo' door medewerkers. Aangezien ook de klantgroep adviseurs Arbo verantwoordelijk zijn voor de implementatie van het arbobeleid en direct in contact staan met medewerkers, kunnen hun peoplemanagement praktijken ook een rol spelen bij het effectief implementeren van het beleid.

#### **2.4 Factoren die een rol spelen bij implementatie door lijnmanagers**

Uit onderzoek van Khilji en Wang (2006) blijkt dat er verschil kan zijn tussen de beoogde en werkelijke HR-praktijken, omdat lijnmanagers bepaalde HR-praktijken niet of slecht doorvoeren. Het gedrag, het niet of slecht doorvoeren van beleid, heeft effect op de effectiviteit van het beleid. Het gedrag van lijnmanagers met betrekking tot het implementeren van beleid, kan door verschillende factoren beïnvloed worden. In deze paragraaf zullen factoren besproken worden die een rol spelen bij het gedrag van lijnmanagers met betrekking tot het doorvoeren van HR-praktijken. Echter, deze factoren zouden ook van toepassing kunnen zijn op medewerkers met betrekking tot het vervullen van de 'rol arbo'. Immers, door zelfsturing binnen de organisatie zijn het niet meer (alleen) de lijnmanagers die verantwoordelijk zijn voor het effectief implementeren van het beleid, maar (ook) de medewerkers met de 'rol arbo'. Zij zijn het die zorgen voor het al dan niet effectief implementeren van het beleid. Aan de hand van de literatuur met betrekking tot factoren die een rol spelen bij het implementeren van beleid door lijnmanagers, zal gekeken worden of deze factoren ook een rol kunnen spelen bij medewerkers met betrekking tot het (actief) vervullen van de 'rol Arbo'.

Larsen en Brewster (2003) onderscheiden verschillende praktische problemen voor het laten uitvoeren van HR-praktijken door lijnmanagers. Zo kan het zijn dat lijnmanagers deze verantwoordelijkheid niet willen, er geen tijd voor hebben om zich er mee bezig te houden, het

vermogen er niet voor hebben om de HR-praktijken uit te voeren of niet op de hoogte zijn van recente ontwikkelingen. Deze verschillende oorzaken zullen terugkomen in de volgende subparagrafen waarin de factoren verder besproken worden.

#### **2.4.1 Competentie**

Lijnmanagers zien zichzelf veelal niet als expert als het gaat om het uitvoeren van HR-praktijken (Renwick, 2003). Dit kan komen omdat ze niet beschikken over het vermogen om HR-praktijken uit te voeren, wat voor problemen kan zorgen bij het uitvoeren van HR-praktijken (Larsen en Brewster, 2003). Volgens Renwick (2000, in: MacNeil, 2003) is het gebrek aan training en ontwikkeling een negatieve factor die de prestaties van een lijnmanager met betrekking tot het vertolken van zijn HR-rol beïnvloed. Uit het onderzoek van Bos-Nehles, van Riemsdijk en Looise (2013) blijkt dat de mate waarin lijnmanagers over kennis en vaardigheden beschikken om HR-praktijken te implementeren, de belangrijkste factor is die van invloed is op de effectiviteit van het beleid. Dit wordt ook wel de competentie van lijnmanagers genoemd (Bos-Nehles et al., 2013; Gilbert et al., 2013). Ook Gilbert et al. (2013) zien de competentie van lijnmanagers als belangrijkste factor. Het beschikken over kennis van het te voeren beleid en vaardigheden om het beleid te implementeren, maakt dat beleid effectief geïmplementeerd kan worden door lijnmanagers (Gilbert et al., 2013; McCarthy, Darcy & Grady, 2010).

Wanneer dit vertaald wordt naar dit onderzoek, zou het kunnen betekenen dat de competenties die medewerkers met de 'rol Arbo' hebben met betrekking tot deze rol, van groot belang is om de 'rol Arbo' (actief) te kunnen vervullen. Uit de besproken artikelen kan opgemaakt worden dat er zowel kennis nodig is over de te vervullen rol als vaardigheden nodig zijn om de rol te kunnen vervullen. Competentie, kennis over en vaardigheden voor de rol, zou dus gezien kunnen worden als een factor die maakt dat beleid succesvol geïmplementeerd kan worden.

#### **2.4.2 Houding ten aanzien van het beleid/ Bereidheid**

Het invoeren van nieuw beleid vraagt om inzet en verandering van de lijnmanagers. Volgens Wright en Nishii (2013) hebben lijnmanagers soms een bepaalde weerstand tegen nieuw beleid, die onder andere voort kan komen uit het idee 'we doen het al jaren zo'. Dit maakt dat lijnmanagers niet altijd bereid (c.q. gemotiveerd) zijn om HR-beleid of HR-praktijken uit te voeren, wat maakt dat dit dus ook niet effectief gebeurt (Whitaker & Marchington, 2003). Hierbij is de houding van de lijnmanagers ten aanzien van het beleid een belangrijke factor (McCarthy et al., 2010). Een positieve, of op zijn minst neutrale, houding van lijnmanagers ten aanzien van het beleid zal positieve invloed hebben op de effectiviteit van het beleid. Wanneer de houding van lijnmanagers ten aanzien van het nieuw te voeren beleid niet positief is: zij zien de meerwaarde, het belang of het nut er niet van in, dan kan dit invloed hebben op de bereidheid van lijnmanagers om het beleid in te voeren (McCarthy et al., 2010). De houding ten aanzien van beleid kan op verschillende manieren gevormd worden. Volgens McCarthy et al. (2010) wordt de houding ten aanzien van het beleid gevormd door eerdere ervaringen met gelijksoortig beleid: ervaringen uit het verleden zijn van invloed op de houding ten aanzien van nieuw beleid.

Daarnaast heeft volgens McCarthy et al. (2010) een gebrek aan bewustzijn negatieve invloed op de effectiviteit van beleid. Met andere woorden: wanneer managers zich niet genoeg bewust zijn van de noodzaak voor bepaald beleid, kan dit een negatieve invloed op de houding ten aanzien van het beleid en daarmee op het gedrag van de lijnmanagers.

Nishii, Lepak en Schneider (2008) stellen dat de attributies die gemaakt worden over waarom beleid wordt doorgevoerd invloed heeft op de houding ten aanzien van het beleid en leidt tot bepaald gedrag. Hierbij gaat het niet om het HR-beleid op zichzelf, maar om de intentie van het HR-beleid (Nishii et al., 2008). Deze attributies hebben invloed op de houding ten aanzien van het beleid. Zo blijkt dat wanneer HR-praktijken ervaren wordt met als doel het verbeteren van de dienstverlening of het welzijn van medewerkers, dat de attributie positief gerelateerd is aan de houding van medewerkers. Echter, wanneer het idee heerst dat HR-praktijken worden doorgevoerd om kosten te besparen of medewerkers uit te buiten, dan heeft de attributie een negatieve invloed op de houding van medewerkers.

Ondanks dat uit bovenstaande argumenten blijkt dat de houding ten aanzien van het beleid invloed kan hebben op de motivatie (c.q. bereidheid) om HR-praktijken uit te voeren of HR-beleid door te voeren en daarmee invloed heeft op de effectiviteit van het beleid, blijkt uit onderzoek van Bos-Nehles et al. (2013) dat de motivatie van lijnmanagers geen direct effect heeft op de effectiviteit van beleid. Echter, dit klinkt tegenstrijdig: wanneer lijnmanagers niet gemotiveerd zijn om HR-taken te vervullen, zou je verwachten dat ze de HR-taken ook niet vervullen en dit dus wel invloed heeft op de effectiviteit van het beleid. Bos-Nehles et al. (2013) trekken deze conclusie van hun onderzoek zelf ook in twijfel: mogelijk hebben er alleen lijnmanagers mee gedaan die gemotiveerd waren om HR-taken uit te voeren. Dit kan maken dat motivatie niet significant is.

Op basis van de besproken literatuur zou het kunnen dat de bereidheid van medewerkers om de rol Arbo op te pakken beïnvloed wordt door de houding die zij hebben ten aanzien van het beleid. Deze houding ten aanzien van het beleid kan voortkomen uit eerdere ervaringen die medewerkers hebben met soortgelijk beleid, of door de attributie die zij hebben voor het beleid. Het zou kunnen dat, wanneer medewerkers het beleid niet zien ter verbetering van hun eigen welzijn, of ter verbetering van de zorg aan cliënten, dit negatieve invloed kan hebben op de houding ten aanzien van het beleid. Dit kan zich vervolgens uiten in het gedrag van medewerkers met betrekking tot het vervullen van de rol: de rol wordt niet (actief) vervuld.

### **2.4.3 Vervullen van meerdere rollen en taken**

Volgens Renwick (2003) zorgt het uitvoeren van HR-taken door lijnmanagers ervoor dat de focus op de algemene taken van lijnmanagers verdunt. Aangezien de primaire verantwoordelijkheden van lijnmanagers ergens anders liggen, kan het zijn dat het uitvoeren van HR-taken niet effectief door lijnmanagers gedaan kan worden (Whittaker & Marchington, 2003). Lijnmanagers krijgen er als het ware een rol bij, wat kan leiden tot problemen met betrekking tot het invullen van de verschillende rollen die ze hebben. Volgens Gilbert et al. (2013) bepalen de rolverwachtingen,

die door verschillende partijen geformuleerd worden, het rolgedrag voor een individu. Met andere woorden: de manier waarop een individu zijn of haar rol pakt, is afhankelijk van de rolverwachtingen die andere mensen formuleren. Hierbij kunnen twee 'problemen' optreden (Gilbert et al., 2013). Enerzijds kan er sprake zijn van rol ambigüiteit, 'het onduidelijk zijn van de verschillende rolverwachtingen voor het individu' (p.8). Anderzijds kan er een rolconflict optreden, wanneer verschillende rolverwachtingen niet te verenigen zijn. Zowel de onduidelijkheid over de rol als het niet kunnen verenigen van de rollen, kan voor problemen zorgen met betrekking tot het uitvoeren van de rol (Gilbert et al., 2013). Uit het onderzoek van Bos-Nehles et al. (2013) blijkt dat lijnmanagers die een duidelijke rol omschrijving hebben en duidelijke verwachtingen over de rol, en daardoor weten wat hun verantwoordelijkheden zijn, effectiever zijn in het implementeren van beleid.

In vergelijking met dit onderzoek kan gesteld worden dat ook bij zorgmedewerkers de primaire taak ergens anders ligt: het verzorgen van mensen. Het zou kunnen dat het (actief) vervullen van de 'Rol Arbo' in conflict is met het vervullen van de primaire taak als verzorgende. Daarnaast kan er ambigüiteit met betrekking tot de rol zijn, wanneer het niet duidelijk is wat er verwacht wordt van de 'rol Arbo'. Wanneer blijkt dat wel duidelijk is wat de rol inhoud en de verwachtingen en verantwoordelijkheden met betrekking tot de rol zijn, is het aannemelijk dat het beleid effectiever geïmplementeerd kan worden.

#### **2.4.4 Andere prioriteiten: werkdruk/ werklast**

Volgens Guest (2011, in: Guest & Bos-Nehles, 2013, p.88) kan het niet doorvoeren van HR-beleid door lijnmanagers ook komen, doordat lijnmanagers prioriteit geven aan andere taken van hun baan. Het is aannemelijk te stellen dat de primaire verantwoordelijkheden van lijnmanagers prioriteit krijgen op de andere taken die zij hebben te vervullen. Er zijn verschillende redenen die kunnen maken dat andere taken voor gaan. Larsen en Brewster noemden al het gebrek aan tijd als mogelijk probleem voor het kunnen uitvoeren van HR-praktijken door lijnmanagers. Ook Renwick (2003) ziet de vele taken van lijnmanagers en het gebrek aan tijd als probleem om HR-praktijken goed uit te voeren of HR-beleid door te voeren. Bos-Nehles et al. (2013) noemen dit de capaciteit die lijnmanagers hebben om taken uit te voeren. Gebrek aan capaciteit, als in gebrek aan tijd, kan ervoor zorgen dat prioriteit wordt gegeven aan andere taken, die als belangrijker of noodzakelijker worden gezien. Dit zou samen kunnen hangen met de werkdruk of werklast waaraan managers blootgesteld staan. Door een hoge werkdruk of een (te) grote hoeveelheid aan taken, hebben managers relatief weinig tijd voor taken, wat maakt dat ze prioriteiten gaan stellen. Taken die in hun ogen als meest belangrijk worden ervaren krijgen voorrang op taken die als minder belangrijk worden gezien.

Ook in dit onderzoek zou het kunnen zijn dat medewerkers prioriteit geven aan andere taken. Dit zou veroorzaakt kunnen worden door de werkdruk of werklast waar medewerkers mee om moeten gaan. Een hoge werkdruk of werklast kan maken dat medewerkers prioriteit geven aan taken rondom de bewoners. Immers, het verzorgen van cliënten is hun primaire taak, dus het

zou aannemelijk zijn dat, wanneer er sprake is van gebrek aan tijd om alle taken te kunnen uitvoeren, de primaire taken voor gaan. Hierdoor kan het (actief) vervullen van de 'rol Arbo' in het gedrang komen, daar deze taak mogelijk niet gezien wordt als een primaire taak, die gerelateerd is aan de zorg voor cliënten.

#### **2.4.5 Ondersteuning**

Het ervaren van een sterk HR-systeem door lijnmanagers wordt als een belangrijke factor gezien in de effectiviteit van HR-implementatie (Gilbert et al., 2013). Een sterk systeem wordt omschreven als een systeem dat duidelijk te onderscheiden is in de organisatie, consistent is en waar consensus over is. Daar de algemene focus van lijnmanagers niet ligt bij het vervullen van HR-taken, hebben lijnmanagers ondersteuning nodig van specialisten om de taken succesvol te kunnen vervullen (Whittaker & Marchington, 2003). Wanneer lijnmanagers ondersteuning ondervinden van de HR-adviseurs door middel van het aanleveren van de nodige expertise, het verschaffen van informatie en bijspringen, ervaren de lijnmanagers minder rol ambiguïteit en roloverbelasting, wat van invloed is op de effectiviteit van het beleid (Gilbert et al., 2013).

Voor het arbobeleid zou dit kunnen betekenen dat, wanneer medewerkers met de rol Arbo het arbozorgsysteem ervaren als een sterk systeem, door goede ondersteuning van de klantgroep adviseurs Arbo, het arbobeleid doeltreffender geïmplementeerd kan worden door de 'rol Arbo'. De ondersteuning van de klantgroep adviseurs Arbo kan zorgen voor minder rol ambiguïteit en roloverbelasting bij medewerkers, door duidelijke informatie van de klantgroep adviseurs Arbo over de rol en hulp bij het uitvoeren van de rol. Op deze manier kan ondersteuning door klantgroep adviseurs Arbo een positieve rol spelen bij het (actief) vervullen van de 'rol Arbo' door medewerkers.

#### **2.5 Zelfsturing**

Ondanks dat de mate van zelfsturing (nog) sterk verschillend is binnen Vivium, is het wel de bedoeling dat teams zelfsturend (gaan) zijn. Leisink (2006, p. 85) beschrijft een zelfsturend team als 'een groep werknemers die gezamenlijk verantwoordelijk is voor (een afgebakende taak in) het totale proces van produceren en leveren van producten of diensten aan een klant'. Volgens Leisink (2006) betekent dit dat het team de middelen heeft om het gehele proces uit te voeren. Leden van zelfsturende teams hebben controle over het plannen van het werk, het oplossen van problemen en het controleren van de kwaliteit van het product dat ze leveren (Alper, Tjosvold & Law, 1998). Het team wordt verantwoordelijk voor het gehele proces van productie en bepaalt hoe dit uitgevoerd gaat worden. Doordat het management zich niet meer bezighoudt met hoe het proces wordt uitgevoerd krijgen medewerkers invloed op de manier waarop zij het werk willen inrichten en uitvoeren. Door zelfsturende teams hebben de medewerkers autonomie om beslissingen te maken die in andere teams gemaakt worden door leidinggevenden en managers (Alper et al., 1998). Volgens Alper et al. (1998) zijn de doelen van zelfsturende teams het verbeteren van de productiviteit, kwaliteit en het versterken van het welzijn en de betrokkenheid van medewerkers.

De gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het totale proces, kan als de kern gezien worden van zelfsturing. Het gezamenlijke verantwoordelijk zijn voor het proces maakt dat er sprake moet zijn van samenwerking. Dit doet het vermoeden aanwakken dat de teamdynamiek en teamsfeer een grote rol speelt bij het succes van zelfsturende teams, daar dit de samenwerking kan beïnvloeden. In de volgende paragraaf zal dan ook meer worden ingegaan op het team en de samenwerking tussen collega's.

### **2.5.1 Teamsfeer**

In zelfsturende teams moeten medewerkers samen zorg leveren en problemen gezamenlijk oplossen, dit vraagt om goede samenwerking tussen medewerkers. Een goed samenwerkend team, kan gezien worden als een effectief team. Michan en Rodger (2000) omschrijven verschillende kenmerken van een effectief team in de zorgsector. De kenmerken zijn onder te verdelen op drie niveaus: de organisatiestructuur, individuele bijdrage aan het team en het teamproces. Onder de organisatiestructuur vallen kenmerken zoals: het hebben van een duidelijk doel, de cultuur van het team, het hebben van taken die gerelateerd zijn aan het doel van het team, onderscheidende rollen van de individuen in het team, beschikken over de noodzakelijke hulpmiddelen, het hebben van een leider en een juist aantal teamleden met een mix en diversiteit aan taken en interpersoonlijke vaardigheden.

Het gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het zorgen voor de cliënten maakt dat zelfsturende teams een gezamenlijk doel hebben. Echter, de teamsamenstelling zou volgens Michan en Rodger (2000) kunnen zorgen voor interne problemen, wanneer medewerkers met een hogere status minder rekening houden met de teamnormen. Michan en Rodger (2000) hebben leiderschap opgenomen als een van de kenmerken, omdat dit bij complexe en dynamische teams nodig is volgens hen. Ze geven daarbij wel aan dat het delegeren van taken aan medewerkers en het geven van verantwoordelijkheid aan medewerkers positieve invloed kan hebben op de prestaties van medewerkers. Ondanks dat zelfsturende teams geen leider hebben, zouden ze dus wel goed kunnen functioneren, door de autonomie die ze hebben.

Ieder individu heeft met zijn of haar eigen persoonlijkheid invloed op het team. Volgens Michan en Rodger (2000) is daarom zelfkennis van groot belang in het kunnen samenwerken met collega's. Daarbij is het hebben van vertrouwen in collega's, hun kennis en vaardigheden een belangrijk aspect. Samen met deelname aan het teamwerk zorgen de zelfkennis en het vertrouwen in collega's voor betrokkenheid tot de teamdoelen, de waardes en heeft het invloed op de motivatie van individuele medewerkers. Daarnaast is het hebben van een flexibele houding, het open staan voor de mening van anderen, een kenmerk van een individu in een team, om een effectief team te kunnen zijn.

Deze individuele kenmerken kunnen samen met de organisatie kenmerken gezien worden als de input voor teams: de nodige kenmerken om een team te kunnen zijn. Teamprocessen maken van de input een output: een effectief team. In teams zijn verschillende teamprocessen te

onderscheiden: coördinatie, de interpersoonlijke acties om taken te vervullen; communicatie, het uitwisselen van informatie, maar ook macht, normen en waarden en houdingen; Cohesie, de samenhang tussen de teamleden; Besluitvorming; Conflictmanagement; Sociale relaties en feedback over de teamprestaties (Michan en Rodger, 2000).

De samenwerking tussen medewerkers in een team kan beïnvloed worden door het ontbreken van individuele of organisatie kenmerken, wat invloed heeft op de teamprocessen. Wanneer er bijvoorbeeld weinig vertrouwen is in collega's, kan dit de communicatie in het team beïnvloeden, wat vervolgens invloed kan hebben op het teamdoel. Of door machtsverhoudingen binnen het team, kunnen er conflicten ontstaan, wat de sociale relaties kan beïnvloeden en wat niet ten goede komt aan het teamdoel.

Om goed samen te kunnen werken zijn dus bepaalde kernwaarden noodzakelijk. Mogelijkerwijs spelen hierboven genoemde kenmerken een rol bij het (niet) vervullen van de 'rol Arbo', omdat ook deze taak binnen het team vervuld moet worden. Wanneer er bijvoorbeeld weinig vertrouwen is tussen collega's in het team en de sociale relaties niet positief zijn, kan dit het moeilijk maken voor de medewerker met de 'rol Arbo' om collega's aan te spreken over de manier waarop zij tillen of hulpmiddelen gebruiken. Aangezien het in dit onderzoek niet gaat om het zijn van een effectief team, maar om het vervullen van een rol binnen een team, worden de kenmerken in dit onderzoek samengevat onder de term 'teamsfeer'. De teamsfeer zou beïnvloed kunnen worden door de eerdergenoemde kenmerken en hierdoor mogelijk van invloed kunnen zijn op het (niet) vervullen van de 'rol Arbo'.

## **2.6 Verwachtingen uit het theoretisch kader**

In paragraaf 2.1.2 zijn verschillende factoren beschreven die een rol spelen bij het implementeren van een strategie. Met name de factoren die omschreven staan bij de categorie 'operationele proces': operationele planning, resource allocation, mensen, communicatie en controle, kunnen factoren zijn die ook een rol kunnen spelen bij het vervullen van de 'rol Arbo', omdat deze factoren onderdeel zijn van het operationele proces. Deze factoren kunnen een rol spelen bij het daadwerkelijk omzetten van beleid naar de praktijk: het onderwerp van dit onderzoek. In dit onderzoek zijn de operationele planning en de *resource allocation* taken van de klantgroep adviseurs Arbo. Het plannen van de implementatie activiteiten is hun verantwoordelijkheid en wordt bepaald door hun inzet hiervoor (c.q. gedrag). Daarnaast zijn zij verantwoordelijk voor het voorzien in kennis en vaardigheden over de rol aan de medewerkers. In dit onderzoek kan zowel het gedrag van de klantgroep adviseurs een rol spelen bij het vervullen van de rol Arbo, als de kennis en vaardigheden die medewerkers hebben over de rol, al dan niet verkregen via de klantgroep adviseurs Arbo. De factor 'mensen' is in dit onderzoek de medewerkers die de rol (moeten gaan) vervullen. Ondanks dat Okumus (2003) hier de noodzaak van trainingen en beloningen aan toeschrijft, zal de factor 'mensen' in dit onderzoek voornamelijk gaan over de motivatie van medewerkers om de rol te (gaan) vervullen, waarbij trainingen en beloningen hier mogelijkerwijs onderdeel vanuit maken. De factor communicatie

gaat over de duidelijkheid over de rol, de verwachtingen die de rol met zich mee brengt en de manier waarop dit gecommuniceerd wordt. De factor controle is het totaal waar het om gaat en de reden waarom dit onderzoek wordt uitgevoerd: de resultaten van de huidige uitvoering van het beleid is niet zoals het beoogd was.

Vanuit de besproken HR-literatuur zijn verschillende factoren te onderscheiden die een rol kunnen spelen bij het (actief) vervullen van de 'rol Arbo'. In paragraaf 2.3 is al besproken hoe het gedrag van lijnmanagers invloed kan hebben op de effectiviteit van beleid. Daarnaast zou ook het gedrag van de klantgroep adviseurs Arbo een rol kunnen spelen bij het effectief implementeren van het beleid, door de activiteiten die zij ondernemen om het beleid te implementeren. Aan de hand van de besproken literatuur over het uitvoeren van HR-taken door lijnmanagers (paragraaf 2.4), kan opgemaakt worden dat deze factoren mogelijk ook een rol spelen bij het vervullen van de 'rol Arbo' door medewerkers. Factoren die hierbij besproken zijn, waren: kennis en vaardigheid (competentie), houding ten aanzien van het beleid (bereidheid), teamsfeer, tijd, werkdruk en werklast (capaciteit), steun en duidelijkheid over de rol (rol conflict/ rol ambiguïteit).

Naar aanleiding van de literatuur over zelfsturing en de samenwerking tussen medewerkers die nodig is voor de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het behalen van het doel, zou het kunnen dat er ook op teamniveau een factor is die een rol kan spelen bij het vervullen van de 'rol Arbo': de teamsfeer.

De besproken factoren kunnen aan de hand van het AMO-model systematisch worden weergegeven. Het arbobeleid kan, via de 'ability'(A): het kunnen, de motivation (M): het willen, en de 'opportunity'(O): de mogelijkheid van medewerkers, invloed hebben op het (actief) vervullen van de 'rol Arbo'. Dit wordt ook wel de AMO-theorie genoemd, waarbij HR-praktijken via de abilities, motivation en opportunities van werknemers invloed hebben op de prestaties van medewerkers (Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2001; Boxall & Purcell, 2016). Op basis van de besproken literatuur in de voorgaande paragrafen kunnen met behulp van de AMO-theorie, verschillende factoren geoperationaliseerd worden.

In dit onderzoek zullen de factoren verder opgedeeld worden naar niveaus. Op deze manier wordt het inzichtelijk welke factoren toebehoren aan de organisatie, het team of het individu. Hierdoor zal het overzichtelijker worden voor de organisatie om te weten op welk niveau de organisatie haar activiteiten voor het verbeteren van het beleid moet of kan richten. Gezien de theoretische sterke onderbouwing van de AMO-theorie, wordt deze theorie als hulpbron gebruikt om de factoren aan de niveaus te linken. Zo worden de factoren die vallen onder de categorieën 'abilities' en 'motivatie' gezien als kernfactoren die gericht zijn op het individu. Terwijl de opportuniteiten meer plaatsvinden op het niveau van de organisatie. In onderstaand schema zijn de factoren, gelinkt aan de AMO-theorie en ingedeeld naar de verschillende niveaus, terug te vinden.



<b>Niveau</b>	<b>AMO</b>	<b>Verwachte Factoren</b>
Individueel	A	Kennis over de rol
	A	Vaardigheden om de rol te kunnen vervullen
	M	Houding ten aanzien van het beleid
Team	M	Teamsfeer
Organisatie	O	Werkdruk/ werklust
	O	Steun vanuit de organisatie
	O	Rolconflict / rol ambiguïteit
	O	Gedrag lijnmanager
	O	Gedrag klantgroep adviseur Arbo

Volgens Gilbert et al. (2013) kan de effectiviteit van beleidsimplementatie verhoogd worden door ondersteuning te bieden aan het individu die de rol moet gaan vervullen, duidelijk communicatie over de rol aan deze persoon en het ontwikkelen van competenties voor deze rol. De verwachting voor dit onderzoek is dan ook dat gebrek aan competentie van medewerkers, gebrek aan duidelijke informatie over de rol en gebrek aan steun factoren kunnen zijn voor het niet vervullen van de rol Arbo. Of de houding ten aanzien van het beleid en de teamsfeer van invloed zijn op de motivatie om de rol op te pakken is te verwachten, maar zal blijken uit het onderzoek. Daarnaast is de verwachting dat gebrek aan capaciteit, waaronder de werkdruk en werklust, en passief gedrag van lijnmanagers en/of klantgroeps adviseurs Arbo een rol spelen bij het niet (actief) vervullen van de rol.

### **3. Methode**

In dit hoofdstuk zal de methode van dit onderzoek worden verantwoord. Allereerst zal worden ingegaan op de onderzoeksbenadering. Daarna zal de methode die gebruikt is om het onderzoek uit te voeren en de procedure waarop dit gebeurd is toegelicht worden. Ook zal er verantwoording worden afgelegd over de keuze van de onderzoekspopulatie en de daadwerkelijke respondenten.

#### **3.1 Onderzoeksbenadering**

Voor het uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek zijn drie typen onderzoek te onderscheiden: descriptief, exploratief en toetsend onderzoek (Van der Velde, Jansen en Dijkers, 2016). In dit onderzoek is gebruik gemaakt van exploratief onderzoek, omdat het ging om een verkenning van het veld: welke factoren spelen een rol bij het implementeren van het arbobeleid. Daar het gaat om een verkennend onderzoek en er slechts vermoedens zijn van mogelijke factoren, is het uitvoeren van kwalitatief onderzoek de meest geschikte methode om factoren in kaart te kunnen brengen. Kwalitatief onderzoek is geschikt om inzicht te verkrijgen in een onderwerp, wanneer hier nog weinig over bekend is (Boeije, 2010). Het geeft de mogelijkheid om respondenten in eigen woorden te laten vertellen, met voorbeelden te komen en uitleg te geven (Boeije, 2010). In dit onderzoek zijn dit belangrijke redenen, omdat hierdoor vanuit de gesprekken met de respondenten informatie gehaald kan worden die tot beantwoording van de hoofdvraag kan leiden.

Een cruciale factor hierbij is dat het in dit kwalitatieve onderzoek gaat over betekenisgeving. Met de interpretatieve benadering worden de denkbeelden van respondenten over een bepaald onderwerp in kaart gebracht (Boeije, 2010). In dit onderzoek gaat het om de interpretatie van de respondenten van factoren die samenhangen met de implementatie van het arbobeleid. De kwalitatieve methode biedt de mogelijkheid om de interpretaties van de respondenten met betrekking tot het arbobeleid te ontdekken.

#### **3.2 Onderzoeksmethode**

##### **3.2.1 Bestudering van beleidsdocumenten**

Om achtergrondinformatie te krijgen over het arbobeleid, de beweegredenen voor het arbobeleid en de implementatie van het beleid, zijn door de onderzoeker vooraf aan de interviews de beleidsdocumenten bestudeerd. Dit gaf de onderzoeker basisinformatie en inzicht over het beoogde beleid.

##### **3.2.2 Semigestructureerde interviews**

Het houden van interviews is één van de geschikte onderzoekstechnieken voor het uitvoeren van kwalitatief onderzoek. Het afnemen van interviews is een goede manier om antwoord te krijgen op de exploratieve onderzoeksvraag, omdat er hierdoor voor de onderzoeker de mogelijkheid is om door te vragen op relevante onderwerpen of opmerkingen om zo kwalitatief bruikbare informatie te verkrijgen (Van der Velde et al., 2016). Door semigestructureerde interviews te houden aan de hand van topiclijsten (zie bijlage 8.3), die gemaakt zijn op basis van de

bestudeerde theorie, kwamen in elk interview dezelfde onderwerpen aan bod, maar was er ook ruimte voor andere mogelijk relevante onderwerpen of vragen. Aangezien er verschillende groepen respondenten geïnterviewd werden (Arbo adviseurs, managers en medewerkers), zijn er drie verschillende topiclijsten opgesteld, aangepast naar de verschillende groepen. De interviews begonnen met vragen waaruit achtergrondinformatie gehaald kon worden zoals, 'Wat versta jij onder Arbo?', 'Wat weet je van het arbobeleidsplan?' en 'Is er iemand in jullie team die de 'rol Arbo' vervult?'. Vervolgens stonden er twee vragen centraal, die te linken zijn aan de deelvragen van dit onderzoek: 1. *'Hoe denk jij dat het komt dat de 'rol Arbo' niet vervuld wordt?'* 2. *'Hoe komt het, volgens jou, dat de 'rol Arbo' niet actief ingevuld wordt?'* Aan de hand van deze vragen werd geprobeerd respondenten factoren te laten noemen, waarna met behulp van vervolgvragen verder kon worden ingegaan op deze genoemde factoren. Daarnaast zijn er in de topiclijst verschillende topics te onderscheiden, onder anderen: het implementatieproces van de rol 'Arbo', de rol van de manager/coach, de inhoud van de 'rol Arbo' en het taalgebruik met betrekking tot 'Arbo'. Naast de antwoorden van de respondenten op de centrale vragen en de factoren die daarbij genoemd worden, konden deze topics besproken worden om te weten te komen of deze factoren ook een mogelijke rol spelen bij het al dan niet (actief) vervullen van de 'rol Arbo'.

### **3.2.3 Procedure**

Om tot gesprekken met medewerkers en managers te komen, is er eerst contact gelegd met de klantgroep adviseurs Arbo. Aangezien de onderzoeker niet direct beschikte over de contactgegevens van mogelijke respondenten, heeft de onderzoeker de klantgroep adviseurs Arbo ingeschakeld om respondenten te benaderen.

Om tot een diverse onderzoekspopulatie te komen heeft de onderzoeker aan de verschillende klantgroep adviseurs Arbo criteria doorgegeven. Aan alle klantgroep adviseurs Arbo is gevraagd om zowel medewerkers met de 'rol Arbo' als medewerkers zonder deze rol te benaderen en om managers en/of teamcoaches te benaderen. Op basis van deze criteria hebben de klantgroep adviseurs Arbo ieder de contactgegevens van drie à vier respondenten aangeleverd met wie een interview gehouden kon worden en is gehouden. Daarnaast zijn er enkele interviews tot stand gekomen door na een interview met een respondent te vragen naar mogelijke andere respondenten.

De interviews vonden plaats op de locaties waar de respondenten werkzaam zijn. De tijdsduur van de gesprekken lag tussen de 45 - 70 minuten. Alle gesprekken werden, na toestemming van de respondenten, opgenomen. De opnames dienden voor het later kunnen uitwerken van het interview door de onderzoeker. De onderzoeker heeft bij alle respondenten benadrukt dat de interviews geanonimiseerd en vertrouwelijk behandeld worden.

Tijdens de interviews zijn de topiclijsten niet chronologisch of letterlijk gebruikt. Door duidelijkheid bij de onderzoeker over het te bespreken onderwerp en de centrale vragen, kon een open gesprek plaatsvinden dat in eerste instantie slechts gestuurd werd door het onderwerp

en de twee centrale hoofdvragen. Op basis van de antwoorden die de respondenten gaven werden vervolgvragen gesteld of werd overgegaan op een ander topic. Tegen het einde van de interviews, of wanneer er een stilte viel, werd de topiclist erbij gepakt om te controleren welke topics reeds besproken waren en of er nog topics waren die besproken konden/moesten worden.

### **3.2.4 Verantwoording onderzoekspopulatie**

Gezien het aantal medewerkers in dienst bij Vivium, 2.713 medewerkers in loondienst op 31 december 2015 (website Vivium), was het nodig om de onderzoekspopulatie te beperken. Zoals eerder vermeld is Vivium opgedeeld in 4 bedrijfsonderdelen: (1) de klantgroep 'Ouderen Algemeen', die zowel een intramurale tak genaamd 'Zorgeloos wonen' kent als een extramurale tak genaamd 'Zorg aan huis', (2) klantgroep Psychogeriatric, (3) klantgroep Geriatrische revalidatie zorg en (4) het onderdeel Ondersteunende diensten/bestuursbureau.

Aangezien het arbobeleidsplan organisatie breed is ingevoerd, op eenzelfde manier wordt toegepast voor alle medewerkers, er een verschillende mate van zelfsturing is bij de bedrijfsonderdelen (zie 1.5.1) en er mogelijk verschillende behoeftes zijn met betrekking tot arbeidsomstandigheden van het uitvoerend personeel door de verschillende functies en omstandigheden in de bedrijfsonderdelen, zijn managers en medewerkers van alle bedrijfsonderdelen geïnterviewd om de diversiteit aan respondenten te kunnen dekken en zo tot een meer omvattend beeld te kunnen komen.

Hierbij is onderscheid gemaakt tussen de verschillende klantgroepen, de verschillende arbeidsomstandigheden (intramuraal, extramuraal, bestuursbureau) en het al dan niet vervullen van de 'rol Arbo'.

### **3.2.5 De respondenten**

Om de verschillen tussen de bedrijfsonderdelen en de problemen duidelijk in kaart te krijgen is er eerst een gezamenlijk interview gehouden met de vier klantgroep adviseurs Arbo. Zoals eerder vermeld hebben de klantgroep adviseurs Arbo vervolgens, aan de hand van de eerdergenoemde opgegeven criteria, medewerkers benaderd, waarvan met een aantal interviews zijn gehouden.

Bij de klantgroep Ouderen Algemeen (Zorg aan huis en Zorgeloos Wonen) zijn 2 gesprekken gehouden met medewerkers in de extramurale zorg (Zorg aan huis). Een van deze gesprekken was een 'duo-gesprek'. In totaal waren bij de 2 gesprekken 3 medewerkers aanwezig, die allen de 'rol Arbo' hebben. Er zijn geen teams gesproken waar geen 'rol Arbo' was, omdat deze teams in het onderdeel Zorg aan huis niet gevonden zijn.

In de intramurale zorg (Zorgeloos wonen) zijn 2 medewerkers geïnterviewd, waarvan 1 respondent vermoedde dat zij de 'rol Arbo' had. Er zijn in de klantgroep Ouderen Algemeen geen gesprekken geweest met managers of teamcoaches. Enerzijds komt dit omdat er bij de extramurale zorg (zorg aan huis) geen managers zijn. Anderzijds omdat het niet lukte om contact te leggen/ afspraak in te plannen met managers of teamcoaches uit deze klantgroep.

In de klantgroep psychogeriatric, zijn 3 gesprekken met medewerkers gehouden. Bij 2 gesprekken waren 2 medewerkers aanwezig, wat maakt dat in deze klantgroep in totaal 5

medewerkers gesproken zijn. De respondenten van de 'duo'-gesprekken hadden geen medewerkers met de 'rol Arbo' in het team. Het andere gesprek was met een medewerker die deze rol niet expliciet op zich had genomen, maar wel vervulde. Daarnaast is er in deze klantgroep 1 zorglocatiemanager geïnterviewd.

In de klantgroep GRZ zijn 2 gesprekken geweest met medewerkers, waarvan 1 gesprek was met een medewerker met de 'rol Arbo'. Daarnaast is 1 manager en 1 manager/teamcoach geïnterviewd.

Tot slot zijn er in de klantgroep Bestuursbureau 2 medewerkers geïnterviewd, waarvan 1 met de 'rol Arbo' en 1 manager.

Op organisatieniveau zijn er, naast de interviews met managers en de klantgroep adviseurs Arbo, geen interviews afgenomen. De Raad van Bestuur heeft het Arbo-expertteam als deskundigen ingesteld en is ondanks dat het eindverantwoordelijk is voor het beleid (zoals omschreven in paragraaf 1.5.2), niet direct betrokken bij de implementatie van het beleid. Hierdoor werd het niet noodzakelijk geacht om met hen interviews af te nemen.

Het onderstaande schema geeft de verdeling van de respondenten weer.

	Medewerkers zonder rol Arbo	Medewerkers met rol Arbo	Totaal aantal gesprekken medewerkers	Manager/ teamcoach
Klantgroep adviseurs Arbo	-	-	1	-
OA- Zorgeloos wonen (Intramuraal)	1	1	2	Geen manager kunnen spreken
OA – Zorg aan huis (extramuraal)	Geen teams gevonden zonder rol arbo	1 + 1 x 2 (3)	2	Hebben geen managers, alleen directeur of teamcoach
Psychogeriatric	2 x 2 (4)	1	3	1 manager
GRZ (Revalidatie)	1	1	2	1 manager, 1 manager/ teamcoach
Bestuursbureau	1	1	2	1 Manager
Totaal	7	7	<b>12</b>	<b>4</b>

### 3.3 Data-analyse

Voor de analyse van de data, verkregen uit de semigestructureerde interviews, is gebruik gemaakt van het softwareprogramma Nvivo (Nvivo for Mac, versie 11.4.0). Na het afnemen van de interviews zijn, aan de hand van de opnames, de interviews getranscribeerd in Word. De Word-documenten konden geüpload worden in Nvivo, waarna de interviews gecodeerd zijn. Allereerst werden de interviews via het zogenaamde 'open coderen' gecodeerd, waarbij de onderzoeker aan verschillende stukken informatie een code hangt (Boeije, 2010). Zo werden bijvoorbeeld alle verschillende termen/namen voor de 'rol Arbo' open gecodeerd. Enkele respondenten hadden het bijvoorbeeld over 'aandachtsfunctionaris Arbo' of 'ergo coach' in plaats van 'rol Arbo'. Dit werd dan gecodeerd als 'aandachtsfunctionaris Arbo' en 'ergo coach'.

Vervolgens werden overeenkomende codes samengevoegd. De verschillende codes binnen een code werden met elkaar vergeleken, om te kijken of de onderzoeker één code niet op verschillende wijze geïnterpreteerd had of om meerdere categorieën codes te kunnen onderscheiden. Deze herstructurering van codes wordt ook wel axiaal coderen genoemd (Boeije, 2010). Om bij het voorbeeld van de termen voor 'rol Arbo' te blijven: deze termen werden samengevoegd onder de code 'benaming voor rol Arbo'. Een ander voorbeeld is dat de codes 'moet van de inspectie', 'het moest' en 'noodzaak voor aandacht voor Arbo' werden samengevoegd onder de code 'motivatie om rol te vervullen'. Uit sommige gesprekken bleek dat medewerkers de rol vervulde omdat 'het moest' van managers of de organisatie, anderen vonden dat ze de rol zouden moeten gaan vervullen omdat ze vonden dat de noodzaak er is om er aandacht aan te besteden en weer anderen dachten dat het een verplichting van de inspectie is. De onderzoeker zag dit als verschillende motiveringen om de rol te (gaan) vervullen.

Naast het samenvoegen van subcodes tot een categoriecode, is het ook voorgekomen dat een code juist werd opgedeeld in subcodes. Dit was bijvoorbeeld het geval bij de code 'Arbo volgens respondenten'. Onder deze code kwamen heel veel verschillende citaten te vallen, waardoor de onderzoeker besloot om hier te gaan werken met subcodes. Subcodes die geformuleerd werden, waren: Fysiek, Gezond werken, Mentaal, Ook voor de cliënten, Prettig werken, Regels, Veilig werken en Voorkomen verzuim. Hetzelfde was het geval bij de code 'Onduidelijkheid'. Bij het analyseren van deze code bleek dat er verschillende categorieën met citaten te onderscheiden waren. Dit maakte dat deze code werd opgedeeld in de codes 'onduidelijk wat Arbo is', 'Onduidelijkheid aanspreekpunt' en 'Onduidelijkheid over rol Arbo'. Vervolgens zijn aan deze codes ook weer subcodes gehangen, om overzichtelijk te krijgen/houden wat er onder de code valt.

Uiteindelijk zijn er door middel van selectief coderen, waarbij gekeken is naar de samenhang tussen verschillende codes, resultaten uit de data-analyse tot stand gekomen. Enerzijds werd de samenhang tussen factoren al in de interviews genoemd door respondenten. Zo gaf bijvoorbeeld in interview 16 respondent W aan dat het gebrek aan informatie minder motiverend werkt: '*dat werkt minder motiverend, omdat je minder background hebt.*' Aan de andere kant heeft de onderzoeker ook verbanden gelegd tussen verschillende factoren, bijvoorbeeld tussen de

factoren 'gebrek aan informatie' en 'gebrek aan sturing'. Uit de interviews bleek dat er behoefte was aan handvatten, begeleiding en iemand die het voortouw nam. Hieruit heeft de onderzoeker opgemaakt dat er een gebrek aan sturing is, die mede voortkomt uit het gebrek aan informatie.

In totaal zijn er 11 factoren gevonden: de term Arbo, gebrek aan informatie, manier van implementeren, mensen in de zorg, gebrek aan sturing/ vraag gestuurd werken, werkdruk/werklast, zelforganisatie, noodzaak, grootte kantgroepen, incomplete teams, onduidelijkheid teamsamenstelling. Deze factoren zullen toegelicht worden in hoofdstuk 4. De factoren zijn enerzijds herkend als factor op grond van de factoren die in het theoretisch kader beschreven zijn. Dit is het geval bij de factoren: gebrek aan informatie, die voortkomt uit de theorie over 'kennis over de rol' en de factor 'manier van implementeren: de rol van de manager' die herkend is door de theorie over lijnmanagers. Ook de factor 'mensen in de zorg' is gebaseerd op de theorie over het beschikken over de vaardigheden om een rol te kunnen vervullen, de houding ten aanzien van het beleid en de theorie over de sfeer in teams. Daarnaast zijn de factoren 'werkdruk/werklast' en 'noodzaak' herkend op basis van het theoretisch kader. Met name de theorie over werkdruk/werklast en de houding ten aanzien van beleid maakten dat deze factoren herkend werden.

Een deel van deze factoren is ook direct aangedragen door de respondenten, wanneer de vraag werd gesteld '*Welke factoren denk jij dat er een rol spelen bij het niet vervullen van de rol Arbo?*'. Hierop antwoorden relatief veel respondenten dat het zou kunnen komen door de werkdruk of werklast, het gebrek aan informatie over het beleid en de rol en de mensen in de zorg. Ook werd hierop geantwoord dat de teams het vaak zelf regelen en hun eigen manieren hebben gevonden om met Arbo om te gaan. Dit is samengevoegd in de factor 'zelforganisatie'.

Ten derde heeft de onderzoeker overeenstemming gevonden in een collectie van citaten en opmerkingen van respondenten uit de interviews, waar factoren uit af te leiden vielen. Dit was het geval bij de factor gebrek aan sturing/ vraag gestuurd werken. Deze factor is dus niet gebaseerd op het theoretisch kader, noch direct door respondenten benoemd, maar als factor herkend door de onderzoeker op basis van een collectie aan citaten uit de interviews. Deels was dit ook het geval bij de factor 'mensen in de zorg', ondanks dat deze factor deels op theorie gebaseerd is en soms direct benoemd is door de respondenten, heeft de onderzoeker verschillende kenmerken die kunnen vallen onder de factor 'mensen in de zorg' herkent en zo deze factor vormgegeven.

### **3.4 Kwaliteit van het onderzoek**

De kwaliteit van onderzoek kan over het algemeen beoordeeld worden aan de hand van de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek. Bij validiteit gaat het erom of je datgene meet wat je wilt meten. Bij betrouwbaarheid gaat het om de herhaalbaarheid van het onderzoek: wanneer het onderzoek meerdere keren herhaald zou worden, zal de uitkomst elke keer hetzelfde zijn (Boeije, 2010). Aangezien in kwalitatief onderzoek de onderzoeker gezien kan worden als het meetinstrument en er sprake is van een minder gestandaardiseerde werkwijze in

verhouding met kwantitatief onderzoek, zijn er bij kwalitatief onderzoek aanvullende criteria te onderscheiden. Onder validiteit zullen de criteria: triangulatie, respondenten validatie en afhankelijkheid besproken worden. Onder betrouwbaarheid zullen de criteria: herhaalbaarheid en de rol van de onderzoeker besproken worden.

### **3.4.1 Validiteit**

De validiteit van een onderzoek is op te delen in interne en externe validiteit. Bij interne validiteit gaat het erom of datgene gemeten wordt wat getracht was te meten. Om te kunnen concluderen dat er bij de interviews gemeten werd wat er beoogd was te meten, heeft er na de eerste 3 interviews een beoordeling van de transcripten plaatsgevonden door de scriptiebegeleider. Hieruit kon geconstateerd worden dat er bruikbare informatie voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen uit de interviews naar voren kwam.

Bij externe validiteit gaat het om het kunnen generaliseren van het onderzoek. Aangezien het gaat om een kwalitatief onderzoek, is het onderzoek niet statistisch te generaliseren, maar mogelijk wel inhoudelijk te generaliseren naar vergelijkbare contexten. Zo zouden de factoren die uit dit onderzoek naar voren komen ook kunnen gelden voor andere zelfsturende zorgorganisaties die een soortgelijke rol (willen) implementeren. Ook zouden de resultaten van dit onderzoek kunnen gelden voor andere rollen binnen een zelfsturende zorgorganisatie. Echter, uit de aanvullende criteria die onderdeel uitmaken van de validiteit van het onderzoek, zal blijken dat kwalitatief onderzoek sterk afhankelijk is van de context waarin het onderzoek plaats vindt. Dit kan een grote rol spelen bij het al dan niet kunnen generaliseren van het onderzoek naar andere organisaties en/of rollen.

#### **Triangulatie**

Triangulatie verwijst naar het bekijken van een onderwerp vanuit verschillende hoeken, waarbij gebruik wordt gemaakt van verschillende databronnen (Boeije, 2010, p.176). In dit onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende databronnen: wetenschappelijke artikelen voor het theoretisch kader en de topiclijsten, beleidsdocumenten van de organisatie en interviews met respondenten. Door deze verschillende databronnen en door interviews af te nemen met respondenten met verschillende functies en vanuit verschillende klantgroepen is gepoogd het onderwerp vanuit verschillende invalshoeken te bekijken. Op deze manier kon er een meer omvattend beeld verkregen worden, dan wanneer slechts één groep respondenten bij het onderzoek betrokken was geweest. Door meerdere databronnen te combineren is de geloofwaardigheid van het onderzoek gewaarborgd.

#### **Respondenten validatie**

Onder respondenten validatie wordt verstaan dat respondenten zich herkennen in de beschrijvingen en interpretaties in een onderzoek (Boeije, 2010). Al tijdens de interviews heeft de onderzoeker getracht om de interpretaties die de onderzoeker had van de informatie die de respondent gaf te valideren bij de respondent. Dit deed de onderzoeker door in haar eigen woorden een samenvatting te geven van wat de respondent had gezegd en bij de respondent te



controleren of de onderzoeker de informatie begrepen had, zoals het door de respondent bedoeld was. De respondent werd vervolgens in staat gesteld om een reactie te geven.

Na afloop van de interviews is aan de respondenten gevraagd of ze de transcripten van de interviews wilden doorlezen. De respondenten hebben van deze mogelijkheid geen gebruik gemaakt.

### **Afhankelijkheid**

Het feit dat de verzamelde data context afhankelijk is kwam onder andere naar voren tijdens de interviews. Bij een van de interviews liepen de emoties hoog op bij de respondenten, omdat ze de avond daarvoor een heftige situatie hadden meegemaakt, die gerelateerd was aan het gespreksonderwerp van het interview. Deze situatie had invloed op het interview, doordat de situatie meerdere malen werd besproken in het interview, omdat het een actuele gebeurtenis was. De data van elk interview is op soortgelijke wijze afhankelijk van de context waarin de respondent zich bevindt.

### **3.4.2 Betrouwbaarheid**

Met betrouwbaarheid van een onderzoek wordt bedoeld dat herhaling van het onderzoek leidt tot een vergelijkbare uitkomst (Boeije, 2010). Dit kan bereikt worden door het standaardiseren van de datacollectie (Boeije, 2010). In dit onderzoek is dit gedaan door dezelfde topiclijsten te gebruiken bij alle respondenten van één groep (managers, medewerkers, klantgroep adviseurs Arbo). Hierdoor is het onderzoek tot een bepaalde mate gestandaardiseerd, wat de kans op inconsistenties kleiner maakt. Daarnaast trad, nadat een groot deel van de interviews afgenomen waren, verzadiging op, er werden geen nieuwe factoren meer aangedragen. Deze verzadiging vergroot de betrouwbaarheid van het onderzoek.

### **Rol van de onderzoeker**

Bij kwalitatief onderzoek gaat het om de betekenissen en interpretaties die respondenten hebben over een onderwerp. Hierin speelt de onderzoeker een grote rol, omdat de onderzoeker op een eigen manier de woorden van een respondent interpreteert en hier betekenis aan geeft. De onderzoeker was zich gedurende de interviews bewust van de invloed die de onderzoeker kon hebben op de respondent. De onderzoeker heeft op verschillende wijze geprobeerd om de invloed te beperken. Ten eerste vonden de interviews plaats op een vertrouwelijke en afgesloten ruimte op het werk van de respondenten, zodat de respondenten zich vrij voelde om te praten, zonder gestoord te worden door externe factoren. Ten tweede is er door de onderzoeker herhaaldelijk op gewezen dat de interviews vertrouwelijk behandeld worden en niet aan derden worden doorgespeeld. Ten derde heeft de onderzoeker getracht geen waardeoordeel te geven door middel van taal en lichaamshouding op de antwoorden die de respondenten gaven. Ondanks dat de onderzoeker geprobeerd heeft geen invloed uit te oefenen op de interviews door middel van suggestieve vraagstellingen, reacties of lichaamstaal, kan niet aan de mogelijkheid onttrokken worden dat de onderzoeker geen invloed heeft gehad op de respondenten. Immers, het idee onderdeel uit te maken van een onderzoek, kan al invloed hebben op respondenten en daarmee op de antwoorden die zij geven tijdens interviews (Boeije, 2010).

## **4. Resultaten**

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van het onderzoek besproken worden. Eerst zal de huidige situatie geschetst worden, waarbij aandacht zal worden besteed aan de manier van implementeren van het beleid en de huidige omgang met arbeidsomstandigheden door teams. Na het analyseren van de semi-gestructureerde interviews is gebleken dat de meeste factoren die uit de analyse naar voren kwamen zowel genoemd werden wanneer het ging over het niet vervullen van de 'rol Arbo' als het niet actief invullen van deze rol. Eerst zullen deze 'algemene' factoren besproken worden, vervolgens zullen enkele factoren besproken worden die slechts per probleem genoemd worden. Bij de algemene factoren zal het allereerst gaan over de terminologie die gebruikt wordt en de mate van informatie die gegeven wordt aan de teams. Samenhangend hierbij is de manier waarop het geïmplementeerd wordt. Deze factoren tezamen spelen een belangrijke rol in het verklaren van de onduidelijkheid die er op dit moment heerst. Vervolgens zal in worden gegaan op andere factoren die een rol spelen bij het al dan niet (actief) vervullen van de 'rol Arbo'. De besproken factoren zullen geïllustreerd worden aan de hand van citaten uit de getranscribeerde interviews.

### **4.1 Implementatie: Toekenning van de rol**

Om te weten hoe de implementatie van het beleid verliep, is aan de respondenten gevraagd hoe zij op de hoogte zijn gebracht van het beleid en hoe het toekennen van de rol is gegaan. Daar er met het overgaan op zelfsturing meerdere rollen zijn geïmplementeerd, is eerst gevraagd hoe de implementatie van zelfsturing is verlopen. Het algemene beeld is dat, net voor of na het vertrekken van de teammanagers, teams een lijst met verschillende rollen kregen van de zorglocatiemanagers. Teams moesten onderling besluiten wie welke rol zou gaan vervullen. Alle gesproken medewerkers gaven aan dat er geen informatie werd verstrekt over de inhoud van de rollen en dat teams/medewerkers dit zelf moesten uitzoeken. Hierbij de kanttekening dat er voor bepaalde rollen, zoals roosteren of casemanagement, trainingen werden gegeven met uitleg over de rol. De rol Arbo is een relatief nieuwe rol, waardoor deze rol bij de teams die al langer actief zijn met zelfsturing niet op de lijst met rollen stond, maar later is bijgevoegd. De implementatie van deze rol vond zowel plaats via de zorglocatiemanagers als via de klantgroep adviseurs Arbo. Ook bij de implementatie van deze rol gaven medewerkers aan inhoudelijk geen informatie te hebben gekregen over de rol.

### **4.2 Huidige situatie**

#### **4.2.1 Huidige omgang met Arbo**

In de huidige situatie valt duidelijk op te maken dat, zoals in de inleiding van dit onderzoek al wordt gesteld, het arbobeleid in de praktijk niet werkt zoals het beoogd is. Uit de interviews blijkt dat er weinig teams zijn die de 'rol Arbo' (actief) vervullen. In paragraaf 3.2 is een overzicht weergegeven van de respondenten en de verdeling tussen respondenten met, dan wel zonder de rol Arbo (in het team). Dit overzicht verdient een nadere toelichting, omdat er verschillende interpretaties zijn met betrekking tot het vervullen van de rol. Daarnaast zal in deze paragraaf worden toegelicht hoe teams nu omgaan met Arbo.

In totaal zijn er 14 medewerkers geïnterviewd, hiervan gaven 5 medewerkers aan de rol Arbo te hebben. Van deze 5 medewerkers waren er 2 medewerkers die actief invulling gaven aan de rol. Dit bleek uit de voorbeelden die zij gaven op de vraag 'Wat doe je in de praktijk met deze rol?'. Eén van deze medewerkers gaf duidelijk aan een eigen invulling voor de rol te hebben bedacht, omdat het haar ontbrak aan duidelijke informatie over de inhoud van de rol. De andere 3 medewerkers met de rol Arbo gaven aan niet actief bezig te zijn met de rol, omdat ze niet weten wat de rol inhoudt en wat er van hen verwacht wordt. De 5 medewerkers met de rol gaven aan of via de manager of via 'boven' geïnformeerd te zijn over de rol. Met 'via boven' werd vermoed dat dit de klantgroep adviseur Arbo was, maar respondenten wisten dit niet meer helemaal zeker. Daarnaast zijn er in het overzicht nog 2 respondenten geplaatst in de kolom 'medewerkers met rol Arbo'. Beide medewerkers bleken ergo coach te zijn en hadden het vermoeden dat de 'rol Arbo' hierbij hoorden. De ene medewerker gaf aan niet actief bezig te zijn met haar rol. Uit het interview met de andere medewerker bleek dat zij, ondanks dat zij niet wist dat ze de 'rol Arbo' had, deze rol wel actief vervulde door haar inzet als ergo coach en alle voorbeelden die zij noemde over wat zij deed in de praktijk.

In eerste instantie dacht 1 respondent dat er in haar team niemand met de rol was. Later in het gesprek bedacht deze respondent dat zij weleens degene zou kunnen zijn die deze rol had gekregen, omdat het passend was bij de andere rollen die zij vervulde. Echter, ook zij gaf aan niet actief met de rol bezig te zijn, c.q. er niets mee te doen. Door de grote twijfel over het al dan niet bezitten van de rol, is deze respondent in de kolom 'medewerkers zonder rol' geplaatst.

Bij 1 team was het bekend dat het vanuit de organisatie gewenst was om in elk team iemand aan te stellen met deze rol. Echter de respondent gaf aan dat er, na overleg in het team, besloten was om niemand aan te stellen, omdat het niet nodig werd gevonden. Deze respondent gaf aan zaken onderling op te lossen en aan te kaarten of de manager in te schakelen, waarbij het niet als noodzakelijk werd gezien om 1 iemand met de 'rol Arbo' aan te stellen.

Tot slot gaven 5 respondenten aan dat ze zeker wisten, of het zeer sterke vermoeden hadden, dat er niemand in het team was met deze rol. Zij gaven aan niets te weten van het beleid of het aanstellen van een rolhouder, omdat ze hiervan niet op de hoogte waren gebracht.

In relatief veel interviews kwam naar voren dat, ongeacht of er iemand met de 'rol Arbo' was, medewerkers in een team onderling aandacht besteden aan de arbeidsomstandigheden, wanneer er iets zich voor deed. Medewerkers gaven aan eigen manieren en paden te bewandelen om problemen, voornamelijk van praktische aard, op te lossen.

*J: 'Als wij ergens tegenaan lopen, ik noem maar een bewoonster, die werd met de sta-op lift geholpen, dat ging niet meer, dus klaar. Dus dat schrijf ik op, en ik ben vaste avondkracht, ik schrijf dat op van jongens het kan niet meer 's avonds, klaar.*

*En dan wordt er gewoon een passieve lift geregeld.'*

*I: 'En wie regelt dat dan?'*

*J: 'De EVV'er, de eerste verantwoordelijke medewerker'*

*(Interview 13, Respondent J, medewerker)*

Daarnaast bleek ook dat Arbo-onderwerpen in teams wel besproken worden, maar niet expliciet als 'Arbo' worden gezien of benoemd. Aandacht voor de arbeidsomstandigheden is geïntegreerd in het werk en de werkoverleggen.

*'Nou, we benoemen het niet zo, denk ik. Als je achteraf kijkt dat je er best met elkaar mee bezig bent en het erover hebt, maar het wordt niet benoemt als rekening houden met arbeidsomstandigheden. Je bent er indirect mee bezig. Iedereen benoemt hier waar die tegenaan loopt en dan kijken we hoe we dat op kunnen lossen. En als we er niet uitkomen dan gaan we naar de manager of coach.'*

(Interview 14, Respondent N, medewerker)

#### **4.2.2 Noodzaak voor aandacht aan Arbo**

De aandacht die nu, in de huidige situatie, door de medewerkers zelf besteed wordt aan Arbo is vooral gericht op het oplossen van praktische problemen, zoals een kamer van een bewoner anders inrichten of hulpmiddelen aanschaffen. Echter, uit de gesprekken kwam naar voren dat het namens de medewerkers gewenst is om (meer) aandacht aan de arbeidsomstandigheden van de medewerkers te besteden. Dit blijkt ook uit de noodzaak die er volgens medewerkers is. Zo gaven ze aan dat door het langer thuis blijven wonen van ouderen, de zorg zowel in de thuiszorg, als in de tehuizen zwaarder is geworden. Dit maakt dat niet alleen medewerkers in de thuiszorg zwaardere zorg moeten leveren, maar dat de mensen die in de tehuizen komen, ook zwaardere zorg nodig hebben. Mensen komen pas in een tehuis als het thuis echt niet meer gaat. Dit maakt dat 'moeilijkere' bewoners in verpleeghuizen komen te wonen, waarbij de mate van agressie van bewoners jegens medewerkers stijgt. Zowel het fysieke, als het mentale werk dat verricht moet worden, maakt dat de noodzaak voor aandacht aan de arbeidsomstandigheden van medewerkers sterk gewenst is door hen.

L1: *'Ook als je ziet de bewoners die je tegenwoordig binnen krijgt.'*

L2: *'Dat is psychiatrisch'*

L1: *'We hebben nu een meneer, die komt van ergens anders, daar konden ze er niets mee, dus die brengen ze dan hier heen, maar hij is psychiatrisch. Die gaat liever 20 jaar zitten voor iets dat hij wel gedaan heeft, dan dat hij hier nog 1 dag langer moet zitten zonder een goede reden. Hij heeft haar gister ook te pakken gehad. [...]. Hij timmerde nog net niet de ramen eruit, maar dat gaat wel een keer gebeuren.'*

[...]

L1: *'Want als je ziet wat voor mannen wij op de afdeling hebben dan denk je o wat als die allemaal tegelijk ontploffen.'*

L2: *'Nou dan gaan wij hier op kantoor zitten met de gordijnen dicht.'*

L1: *'Dan bel ik de politie.'*

(Interview 11, Respondenten L1 & L2, medewerkers)

*'Ik denk op zich wel dat het noodzakelijk is. Want nu heb ik op zich toevallig geen zware mensen, maar jij [tegen respondent B2] hebt geestelijk zware mensen, een ander team heeft lichamelijk zware mensen.'*

(Interview 10, Respondent B1, medewerker)

#### **4.2.3 Onduidelijkheid**

Ondanks de genoemde noodzaak voor Arbo, is een veel genoemde oorzaak in de interviews voor het niet (actief) vervullen van de 'rol Arbo', de onduidelijkheid over Arbo in het algemeen, het arbobeleidsplan, de 'rol Arbo' en het aanspreekpunt binnen het team en de organisatie met betrekking tot Arbo.

Respondenten geven aan dat zij niet weten:

1. Wat Arbo is: zoals eerder beschreven wordt Arbo niet expliciet besproken, daar het niet duidelijk is welke onderwerpen eronder vallen.
2. Dat er een arbobeleidsplan is: medewerkers zijn niet op de hoogte van het plan en de inzet die het van hen vraagt.
3. Wat de 'Rol Arbo' inhoudt: ongeacht of de respondenten op de hoogte waren van het bestaan van het arbobeleidsplan en of ze de 'rol Arbo' op zich hadden genomen, wist niemand (ongeveer) wat de rol inhoudt (exclusief de klantgroep adviseurs Arbo). Bij het bespreken van de inhoud van de rol viel op dat medewerkers aangaven dat bepaalde onderwerpen toebehoorden bij een andere rol. Dit was onder andere het geval als het ging om de onderwerpen Bedrijfshulpverlening (BHV) en de Melding Incidenten Medewerkers (MIM)/ Melding Incidenten Cliënten (MIC). Uit de gesprekken bleek dat deze onderwerpen in bepaalde teams gezien werden als aparte rollen.
4. Wie het aanspreekpunt voor Arbo is: met betrekking tot het aanspreekpunt waren er zowel binnen als buiten het team onduidelijkheden. Ten eerste was niet altijd duidelijk of er een 'rol Arbo' in het team aanwezig was. Als wel bekend was dat de rol er was, was niet altijd duidelijk wie deze rol had. Ten tweede wisten respondenten, ongeacht of ze de 'rol Arbo' hadden, niet dat er klantgroep adviseurs Arbo waren bij wie ze terecht konden met vragen en met wat voor vragen ze bij hen terecht konden.

De onduidelijkheid over Arbo en de inhoud van de rol uit zich ook in de inconsistente benaming voor de 'rol Arbo'. In de documenten over het arbobeleid wordt gesproken over de 'rol Arbo'. Echter, in de interviews zijn verschillende benamingen voor deze rol genoemd. In willekeurige volgorde: Rolhouder Arbo, aandachtsfunctionaris Arbo, aandachtsvelder Arbo, Arbo ambassadeur, Arbocoach, Arbo watcher en ergo coach. De verschillende benamingen voor deze rol komen waarschijnlijk doordat de term 'rol Arbo' enerzijds niet duidelijk weergeeft wat de rol inhoudt en anderzijds niet lekker klinkt.

*'We zeggen aandachtsvelder, want bij rolhouder denkt iedereen aan een wc-rol'*

(Interview 2, Respondent S, manager)

Er zijn verschillende factoren te onderscheiden die, al dan niet via onduidelijkheid, een rol spelen bij het niet (actief) invullen van de 'rol Arbo'. In de volgende paragrafen zullen deze factoren besproken worden.

### 4.3 De term Arbo

Het lijkt dat de onduidelijkheid over de term 'Arbo' en het gebrek aan kennis over wat 'Arbo' is, een rol speelt bij het niet (actief) vervullen van de 'rol Arbo'. De term 'Arbo' wordt bestempeld als erg diffuus, vaag en breed, waarbij niet duidelijk is wat het precies is en wat eronder valt. Volgens de respondenten maakt de benaming 'Arbo' hen minder gemotiveerd om er iets mee te doen.

*'Niemand wordt vrolijk van Arbo.  
Is toch een verschrikkelijke term? Zegt niks. Wat is nou Arbo?'*  
(Interview 2, Respondent S, manager)

*'Arbo is voor mij een container begrip'*  
(Interview 7, Respondent F, manager)

*'Valpreventie is ook zo'n dingetje, vind ik bijvoorbeeld ook wel een beetje onder Arbo vallen, maar of dat ook zo is...'*  
(Interview 16, Respondent W, medewerker)

In de communicatie naar medewerkers wordt de term 'Arbo' gebruikt. Echter, in het arbobeleidsplan wordt Arbo omschreven als: gezond, veilig en prettig werken. Wanneer de interviewer het in de interviews heeft over gezond, veilig en prettig werken, wordt dit, in verhouding met de term 'Arbo', als begrijpelijker, aansprekender en duidelijk ervaren.

I: *'Ze hebben het gezond, veilig en prettig werken genoemd'*  
B1: *'Hahaha, ja, precies, dat is veel aansprekender'*  
B2: *'Het is ook veel begrijpelijk als je het zo zegt. Ja, vind ik wel'*  
(Interview 10, respondenten B1 & B2, medewerkers)

*'Want dan denk ik had hij dat gezegd, dan is het al weer veel aantrekkelijker voor collega's. Als je het zo zegt [...] Volgens mij ging het ook nog over regelwetgeving, dat stond er ook nog bij, daar haakte ik al af [...] [over een collega]: zij denkt aan Arbo, o nee allemaal regeltjes en allemaal moeilijke dingen, terwijl als ik nou zeg het gaat over tilliften en veilig werken en over nou, dan denk ik, dan is dat ook een hele leuke taak voor haar.'*  
(Interview 10, Respondent B1, medewerker)

*'Het plat slaan, wat is Arbo? Ja geen idee, wat is Arbo? Ja je werkt hier, wat betekent dat nou en je wilt gezond weer naar huis? Ja, okee en je wilt dit werk lang blijven doen? Wat betekent dat nou? Dat is Arbo. En dat moet je dan ook zo benoemen'*  
(Interview 2, Respondent S, manager)

Echter, de terminologie 'Gezond, Veilig en Prettig werken', wordt in de communicatie naar medewerkers over het arbobeleid niet gebruikt. De term Arbo wordt als onduidelijk ervaren, wat

het minder aansprekend en motiverend maakt voor medewerkers om er actief mee bezig te zijn. Dit zou dus één van de factoren kunnen zijn die maakt dat de rol niet (actief) vervuld wordt.

#### 4.4 Gebrek aan informatie

Naast dat het gebruik van de term Arbo zorgt voor onduidelijkheid, draagt ook het gebrek aan informatie over Arbo, het arbobeleidsplan, de rol Arbo en het aanspreekpunt met betrekking tot Arbo niet bij aan het (actief) vervullen van de 'Rol Arbo'.

Sommige respondenten gaven zelf aan een gebrek aan kennis te hebben over Arbo in het algemeen:

*'Nou, ik weet niet zo heel veel van Arbo af'*  
(Interview 3, Respondent K, medewerker)

Daarnaast bleek ook dat medewerkers er geen weet van hadden dat er een arbobeleid is. Hierdoor hebben ze niet de mogelijkheid om de rol te kunnen vervullen. Wanneer medewerkers wel weten van het beleid, missen ze de informatie om de rol (actief) te kunnen vervullen. Uit onderstaande citaten blijkt dat medewerkers van mening zijn, dat als zij over meer informatie zouden beschikken, in ieder geval het vermogen zouden hebben om de rol te kunnen vervullen.

*'Als er meer informatie was doorgegeven, richtlijnen, eisen, noem maar op, en een beetje achtergrond en contactpersonen en wat dan ook, was dat denk ik een heel ander verhaal geweest.'*  
(Interview 16, Respondent W, medewerker)

K: *'Ik ben wel iemand van aanpakken, maar dan wil ik wel alles weten en ik weet niet alles en dat vind ik, ja dat houd mij een beetje terug zeg maar.[...]*

I: *'Dus je hebt eigenlijk te weinig informatie tot nu toe....?'*

K: *'Ja, voor mij wel. [...]Maar als ik meer informatie heb en weet waar ik terecht kan, bij wie ik terecht kan, dan denk ik dat ik wat meer actief er bezig mee zou kunnen zijn'*  
(Interview 3, Respondent K, medewerker)

Daarnaast werkt het gebrek aan informatie niet motiverend om de rol op te pakken of te vervullen.

*'Kijk je krijgt een mailtje met iemand moet die rol op zich nemen, elk team moet dat hebben, dat werkt minder motiverend, omdat je minder background hebt. Weet je, iemand moet die rol op zich nemen: waarom? Wat houdt het in? En in plaats van dat iedereen dat moet gaan uitzoeken, als ze dat gewoon in 1 mailtje staat en of er wel of niet nog een keer een bijeenkomst komt voor tips en tricks, ik noem maar wat, handvatten, dat zou gewoon handig zijn, dan heb je toch ergens een kadertje, in plaats van hier is de rol Arbo.'*  
(Interview 16, Respondent W, medewerker)

Het gebrek aan informatie zou dan ook een belangrijke factor kunnen zijn bij het (actief) vervullen van de rol. Door het ontbreken van informatie over het arbobeleidsplan, de rol Arbo en het

aanspreekpunt, beschikken medewerkers niet over het vermogen om de rol (actief) te kunnen vervullen, omdat ze niet weten wat ze kunnen en/of moeten doen als 'rol Arbo'. Daarnaast zijn medewerkers ook minder gemotiveerd om iets met de rol te gaan doen, wanneer zij een gebrek aan informatie ondervinden. Op deze manier kan het gebrek aan informatie een rol spelen bij het niet (actief) vervullen van de 'rol Arbo'.

#### **4.5 Manier van implementeren: de rol van de manager**

Samenhangend met het gebrek aan informatie is de manier waarop het geïmplementeerd is. De organisatie streeft ernaar om 'korte lijntjes' te hebben voor medewerkers met de organisatie c.q. ondersteunende diensten. Dit houdt in dat niet alles meer via managers gaat, maar dat zowel de organisatie c.q. ondersteunende diensten als de medewerkers direct contact met elkaar kunnen opnemen en zaken kunnen regelen. Opvallend is dan ook dat, wanneer het gaat om het implementeren van beleid, dit wel gebeurt via managers en er in de meeste klantgroepen geen direct contact is tussen het Arbo-expertteam en de zelfsturende teams bij de implementatie van het arbobeleid.

Een groot deel van de gesproken medewerkers gaf aan niets te weten van het arbobeleid. Bij navraag over via wie ze normaal op de hoogte worden gebracht over dit soort zaken, bleek dit in alle gevallen de manager te zijn. Hieruit zou dus opgemaakt kunnen worden dat de manager een grote rol speelt bij het (niet) actief vervullen van de 'rol Arbo'. Als medewerkers normaliter op de hoogte worden gebracht door de managers over nieuwe regelingen of beleid, maar de medewerkers nu niet op de hoogte zijn gebracht, zou gesteld kunnen worden dat de managers het beleid niet hebben doorgespeeld naar de teams.

Echter, in gesprekken met de managers wordt duidelijk dat ook zij niet altijd op de hoogte zijn van het arbobeleid. Sommige managers gaven aan helemaal van niets te weten, waardoor ze het ook niet konden doorspelen. Andere managers gaven aan de vraag van de klantgroep adviseurs Arbo te hebben gekregen om de vraag wie er binnen het team rolhouder Arbo wil zijn, bij de teams uit te zetten. Echter, hierbij gaven deze managers aan dat het hen ook ontbrak aan informatie over de inhoud van de 'rol Arbo'. Hierdoor waren de managers ook niet in staat om in de mails naar teams toelichting te geven over de rol.

*I: '[noemt naar klantgroep adviseur Arbo] kwam bij jou en zij zei..'*

*F: 'Nou wij kregen op een gegeven moment naar alle managers een mail dat we moesten aanhaken bij een Arbo workshopachtig, waarbij we mensen moesten leveren, die een soort Arbo niet deskundigen zijn maar wel de oren en ogen van P&O.'*

*Nou prima, dus die heb ik wel geleverd 2. 2 mensen van hier.'*

*I: 'En hoe heb je dat gedaan?'*

*F: 'Nou ik heb gewoon gevraagd wie wil er?'*

*[...]*

*I: 'En die rol... heb je daar uitleg overgekregen ofzo? Want je moest 2 mensen aanwijzen? Maar weet je ook wat zij moeten doen?'*



F: *'Nee, want ik ben niet bij die sessie geweest [...]ze zijn daar geweest, in ieder geval 1 daarvan weet ik dat ze geweest is en nou ja, that's it, en verder weet ik het niet.'*

(Interview 7, respondent F, manager)

Ook wanneer direct via de klantgroep adviseurs contact werd gelegd met teams middels mails, bleek er geen informatie over de inhoud van de rol in de mails te staan. Dit sluit aan bij de eerdere paragraaf over het gebrek aan informatie (4.3), waaruit blijkt dat gebrek aan informatie niet motiverend werkt. Bij zowel het implementeren van beleid via managers als direct naar teams, speelt het verstrekken van informatie een belangrijke rol. Het ontbreken hiervan maakt dat managers medewerkers niet voldoende kunnen inlichten over de verwachtingen van de rol. Dit maakt dat medewerkers een gebrek aan informatie ondervinden, wat leidt tot minder/geen motivatie om de rol op te pakken.

#### **4.6 Mensen in de zorg**

Een andere factor die mogelijk inspeelt op het (actief) vervullen van de 'rol Arbo' is het type mensen dat werkzaam is in de zorg. Medewerkers in de zorg worden omschreven als:

*'Deze mensen, die types die in de zorg willen werken, zijn niet de mensen die heel duidelijk op hun strepen staan en hun grenzen aangeven en ze willen gewoon aardig gevonden worden en lief zijn en dan lekker zelfsturen.'*

(Interview 2, Respondent S, manager)

De mensen in de zorg willen anderen helpen. Uit de interviews kwam duidelijk naar voren dat medewerkers zichzelf ondergeschikt stellen aan de bewoners of het werk dat uitgevoerd moet worden.

*'Wij gaan heel makkelijk onze eigen grenzen over. Als je in de zorg zit. Je gaat makkelijk door, want het belang van de bewoners staat voorop.'*

(Interview 14, Respondent N, medewerker)

Zowel managers als medewerkers geven aan dat er medewerkers zijn die collega's niet durven aan te spreken. Dit wordt voornamelijk genoemd wanneer het idee leeft dat de 'rol Arbo' inhoudt dat je collega's moet aanspreken op hun manier van werken. Enerzijds heeft dit te maken met het type mens in de zorg, anderzijds met de teamsfeer en de dynamiek in de teams.

I: *'Maar je zei net ze vinden het moeilijk om elkaar aan te spreken, hoe komt dat denk je?'*

P: *'Ik denk dat het merendeel conflict vermijdend is. Dat ze bang zijn dat er een conflict ontstaat.'*

(Interview 9, Respondent P, medewerker)

*'De dynamiek tussen mensen is natuurlijk ook; dat is een verzorgende, ik ben maar een woonondersteuner, ja durf ik wel wat te zeggen.'*

(Interview 2, Respondent S, manager)

*(Over elkaar aanspreken)*

*'Want ja, dat durfden de mensen helemaal niet. Dat wordt nu wel beter, want we doen het nu 2 jaar denk ik, en dat moesten mensen ook leren en aangeleerd krijgen.*

*Weet je, sommige mensen zijn verlegen die durven dat niet, of die laten alles over zich heen komen..'*

*(Interview 12, Respondent T, medewerker)*

Aan de andere kant geven sommige respondenten ook aan dat de sfeer in het team juist heel goed is en dat medewerkers wel collega's durven aan te spreken. Echter, respondenten geven zelf ook aan dat de dynamiek en teamsfeer per team verschillend kan zijn en sterk afhangt van de mensen in de teams. Het lijkt erop dat een goede teamsfeer, met enthousiaste medewerkers nodig is om rollen actief te kunnen vervullen.

*I: 'En hoe komt het denk je dat het bij het ene team loopt en het andere team niet?'*

*J: 'Omdat wij meer met elkaar communiceren in het team en de taken... Ik hou me aan mijn taak en iedereen houdt zich aan zijn eigen taak en we gaan elkaar niet....'*

*Als ik er niet ben heb ik wel een vervanger voor mijn rooster, maar ze nemen het niet over, en dat gebeurt in andere teams wel...'*

*I: 'Dus het gaat echt gezamenlijk, jullie teamsfeer is daarin dan beter?'*

*J: 'Ja, dat weet ik wel zeker, ik mag het niet zeggen, maar het is wel zo.'*

*I: 'Maar je zei net, dat komt door de communicatie in jullie team of ook de mensen in je team?'*

*J: 'Allebei, we hebben ook mazzel met de mensen in het team.'*

*(Interview 13, Respondent J, medewerker)*

*Z2: 'mijn productiviteit moet nu hoger liggen, zodat de planner tijd heeft om de planning te maken. Dat moet je elkaar gunnen en je bewust van zijn.'*

*I: 'Dus dat hangt ook wel samen met de teamsfeer'*

*Z2: 'Ja, je moet je daar van bewust zijn en dat voor een ander willen doen, elkaar dat gunnen.*

*Dat ik meer productief bezig ben, en de planner tijd heeft voor de planning. Je moet dingen gunnen aan elkaar, anders werkt het niet en kan je niet zelfsturend zijn.'*

*(Interview 15, Respondent Z2, medewerker)*

Uit bovenstaande citaten blijkt dat vertrouwen, communicatie, de teamsamenstelling en de manier van samenwerken factoren zijn die van invloed zijn op de sfeer in het team. De teamsamenstelling en sfeer in het team kunnen het moeilijk maken om een rol zoals Arbo te gaan vervullen:

*(Over het vervullen van de 'rol Arbo')*

*I: 'En denk je dat je dat zelf als team kan?'*

*L1: 'Nee, in dit team gaat dat niet lukken'*

*L2: 'Nee, hier werkt dat niet, want dan krijg je antwoorden van, 'het is het geheel''*

*I: 'Dus je denkt niet dat je geschikte medewerkers hebt om in dit team die rol op te nemen'*

*L1: 'Nee, zeker niet. Dan krijg je alleen maar ellende. Je krijgt dan alleen maar bagger over je heen, waar je niets mee kan. Wat uit de organisatie allemaal is opgelegd.'*

L2: *'Bij ons in het team wilt niemand dat op zich nemen, omdat je alleen maar ellende over je heen krijgt.'*

(Interview 11, Respondent L1 & L2, medewerkers)

Ook geven medewerkers als redenen voor het niet vervullen van deze of soortgelijke rollen aan dat van hen verwacht wordt dat ze taken vervullen waar ze niet voor geleerd hebben, niet passend vinden bij hun functie en hierdoor ook niet gemotiveerd zijn om deze rollen en taken, die bij zelfsturing horen, te vervullen.

*'Geleerd om billen te wassen, hier heb ik niet voor geleerd'*

(Interview 13, Respondent J, medewerker)

*'Dat is niet waar wij voor gekozen hebben.*

*Wij zijn moekes, wij willen pampere en liefde geven'*

(Interview 11, Respondent L1, medewerker)

I: *'Denk je ook dat iemand anders binnen jouw team die rol had kunnen vervullen?'*

P: *'Van de seniors wel, van de afdeling, ja, nee, denk ik niet. Ik denk dat 1 zit dan in het zich verantwoordelijk voelen van dingen moeten doen en de 2 anderen die hebben er niets mee, die hebben zoiets van laat mij maar lekker mijn werk doen en extra dingetjes en alles wat nieuw is, dat wordt niet echt toegejuicht'*

(Interview 9, Respondent P, medewerker)

*'Ja, het vervelende is dat we in ons team niet van die hele enthousiaste collega's hebben, dat klinkt niet aardig.*

*Het zijn hartstikke leuke vrouwen, alleen het probleem is een beetje, je hebt oude dames die zijn 60+.*

*De oude hebben zoiets van ik zit mijn tijd nog wel even uit.*

*Ik doe niets meer wat ik niet moet. '*

(Interview 11, Respondent L1, medewerker)

Dit kan maken dat medewerkers minder interesse hebben in het vervullen van andere taken dan de zorgtaken waar ze voor geleerd hebben en wat passend is bij hun functie. Hierdoor zijn ze minder gemotiveerd om andere taken of rollen op zich te nemen. Echter, het kan ook zijn dat medewerkers, ondanks dat ze er niet voor geleerd hebben, het wel willen doen, maar niet weten hoe ze het dan moeten aanpakken. Dit leidt tot de volgende factor: gebrek aan sturing.

#### **4.7 Gebrek aan sturing/ vraag gestuurd werken**

Uit het feit dat respondenten aangeven een gebrek aan informatie te hebben om de rol te kunnen vervullen, kan ook opgemaakt worden dat er behoefte is aan een bepaalde mate van sturing. Immers, het verstrekken van informatie is een bepaalde vorm van sturing. Er zou dus gesteld kunnen worden dat wanneer er behoefte is aan (meer) informatie er in zekere mate behoefte is aan (meer) sturing.

*‘En voor mij is dit iets, dit moet ik zelf gaan kneden op de een of andere manier, maar ik weet niet zo goed hoe.  
[.....] Neemt niet weg dat ik het niet wil doen, maar ik heb wel handvatten nodig.’  
(Interview 3, Respondent K, medewerker)*

De behoefte aan een bepaalde mate van sturing blijkt ook uit de antwoorden die komen op de vragen: ‘Wat heb je nodig om deze rol te vervullen?’ en ‘Wat heb je nodig om deze rol actief in te vullen?’. Respondenten geven aan behoefte te hebben aan iemand die ‘de kar trekt’ en die een voorbeeldrol laat zien.

*I: ‘En wat zou jij nodig hebben om deze rol te kunnen vervullen, meer actief?’  
K: ‘Ik denk toch iets van een voorbeeld van iemand. Ik ben wat dat betreft wel iemand, ik wil graag zien wat iemand anders doet en dan kan ik daar mijn invulling aangeven.’  
(Interview 3, Respondent K, medewerker)*

*‘Ik vond iemand als [noemt naam ergo coach] heel erg fijn.  
Een deskundig iemand die er zin in heeft en lol in heeft vooral ook, veel kennis beschikt, zonder alles zelf gaat doen, maar inhoud deskundig is, want dat merk ik wel bij dit onderwerp en daarmee inderdaad wel duwend is van jongens, dit is wat we dit jaar willen bereiken, laten we gezamenlijk een plan maken en de kar trekken. [...]  
Mensen weten niet wat het inhoud, ze willen afkijken, ze willen meelopen, ze willen het zelf ervaren. Dus daar zoek ik het dan meer in, laat het niet te vrijblijvend los’  
(Interview 6, Respondent M, manager)*

In navolging van het willen zijn van een zelfsturende organisatie, geeft het Arbo-expertteam aan vraag gestuurd te werken. Ze beantwoorden de vragen van de teams en organiseren bijeenkomsten als blijkt dat daar behoefte aan is.

*R1: ‘Voor de teams ben je het aanspreekpunt voor arbo’  
R4: ‘Als er geen behoefte aan is dan ga ik ook niets organiseren’  
(Interview 1, Respondent R1 & R4, klantgroep adviseurs Arbo).*

Echter, uit de interviews blijkt dat teams ook veelal vraag gestuurd werken: ze acteren pas als ‘iets moet’.

*B1: ‘Ja, als het moet dan moet het, en dan pak je dat toch wel op.’  
I: ‘Hoe bedoel je als het moet dan moet het?’  
B1: ‘[...]Kijk als ik de keus heb, dan zeg ik van laat nog maar even zitten, maar als het moet...Of als het een voorwaarde is vanuit de inspectie, dan doe je het gewoon, omdat het moet.’  
(Interview 10, Respondent B1, medewerker)*

*‘Nou ik geloof heel erg in: maak je het breed, gebeurt er geen reet.  
(Interview 2, Respondent S, manager)*

Doordat zowel de teams als het Arbo-expertteam vraag gestuurd werken, gebeurt er weinig met het arbobeleid. De vraag gestuurde houding van de klantgroep adviseurs werkt niet zolang medewerkers niet weten dat ze met vragen bij hen terecht kunnen. Aan de andere kant blijkt uit de vraag gestuurde houding van medewerkers dat ze behoefte hebben aan een bepaalde mate van sturing om de rol op zich te nemen.

Behoeftte aan sturing bestaat uit (1) meer informatie over de bedoeling van het plan, de rol en het aanspreekpunt, (2) iemand die het voortouw neemt, en (3) de noodzaak van 'iets moeten', want anders gebeurt er niets. Uit de behoefte aan sturing kan worden opgemaakt dat, doordat die factoren er nu niet zijn, de noodzaak en motivatie om de 'rol Arbo' te vervullen er dan ook (bijna) niet is en de rol hierdoor ook niet (actief) vervuld wordt.

Dat teams vraag gestuurd werken en behoefte hebben aan sturing kan worden verklaard door de werkdruk en werklast waar medewerkers mee worden geconfronteerd.

#### **4.8 Werkdruk/ werklast**

Veel respondenten gaven werkdruk op als mogelijke factor voor het niet (actief) vervullen van de 'rol Arbo'. Het gebrek aan tijd maakt dat andere zaken prioriteit krijgen. Met name zaken omtrent de cliënt lijken voor te gaan. Hierdoor krijgt de 'Arbo' relatief weinig tot geen aandacht.

*'Kijk de dagelijkse taken, zoals het bestellen van medicijnen, ja dat moet gebeuren, dus die taken zijn wel verdeeld. Maar dat zijn dan toch dingen die er een beetje bijhangen.'*

(Interview 11, Respondent L2, medewerker)

*'Maar nogmaals het heeft ook absoluut mee te maken met dat er zoveel over je heen gestort wordt. Echt het is een grote stortbak die over je heen komt. En in die praktijk daar probeer je nog een beetje te handhaven en je probeert dingen op te pakken, maar dan loop je tegen dingen aan en dan denk je waar moet ik zijn en een heleboel mensen weten ook niet hoe ze dan, dus laat staan met zo'n project'*

(Interview 10, Respondent B2, medewerker)

*'Ik denk echt dat dat te maken heeft met de druk. Ik ben helemaal niet iemand die alles onder werkdruk stopt, maar meer werklast van wat men allemaal moet. Dus dat ze wel willen maar dat het ook echt wel veel is.'*

(Interview 6, Respondent M, manager)

Daarnaast maakt gebrek aan informatie en sturing dat de werkdruk verhoogd wordt, omdat medewerkers zelf moeten gaan uitzoeken wat de rol inhoudt. Het zelf moeten uitzoeken van de rol kost tijd. Dit leidt tot verhoging van de werkdruk, wat maakt dat de motivatie om de rol op zich te nemen laag is en dan ook niet gedaan wordt.

*'[...]zet het eerst eens uitgebreid op papier, voordat je iets overdraagt, zodat toch, ook als het zelfsturend is, er toch een beetje handvatten bij zitten, zodat het toch voor iedereen duidelijk is wat voor eisen er zijn en hoe de weg zou kunnen gaan.*

*Want het is nu echt uitzoeken geweest.*

*[...] Dus het is eigenlijk, er wordt iets geïmplementeerd, maar de echte implementatie, komt pas nadat het al in gebruik is, omdat er zoveel problemen of vraagstukken ontstaan. En dat is, soms ook wel weer een verhoging in de mentale belasting, als je dat zo mag noemen, omdat het dan extra druk met zich mee brengt omdat [er] zoveel onduidelijk is.'*

(Interview 16, Respondent W, medewerker)

Echter, er waren ook een aantal respondenten die aangaven geen of weinig werkdruk te ervaren en dit dan ook niet, voor hun team, zagen als een belemmerende factor om de rol niet (actief) te vervullen.

*'Nou, dat valt ook wel weer mee... Ik zeg altijd het is maar hoe druk je je maakt'*

(Interview 13, Respondent J, medewerker)

#### **4.9 Zelforganisatie**

Uit de interviews blijkt dat, ongeacht of er een 'rol Arbo' is benoemd, sommige teams Arbo taken samen en/of onderling regelen. Dit past bij het willen zijn van een zelfsturende organisatie door Vivium. Omgang met Arbozaken wordt in deze teams niet uitgevoerd op de manier waarop de organisatie het 'van boven' bedacht heeft, maar teams besteden er op hun eigen manier aandacht aan. Wanneer er geen 'rol Arbo' is, blijkt dat teams het gezamenlijk oppakken of dat de Eerste Verantwoordelijke Verzorgende de 'Arbo taken' op pakt en regelt.

*'Ik denk dat het komt omdat we zelfsturend zijn en denken we regelen het zelf wel. Ik denk dat dat het is.'*

(Interview 13, Respondent J, medewerker)

*'Ja, we doen er wel iets mee natuurlijk, maar gewoon onderling.'*

(Interview 4, Respondent A, medewerker)

Wanneer er wel een 'rol Arbo' is benoemd, heeft deze of zijn eigen invulling aan de rol gegeven, wat gestuurd is door het gebrek aan informatie over de rol. Bij vragen of problemen wordt door de 'rol Arbo' of de Eerste Verantwoordelijke Verzorgende de manager of teamcoach ingeschakeld. De hulp van een klantgroep adviseurs Arbo wordt niet ingeschakeld, omdat, zoals beschreven in paragraaf 4.1 medewerkers niet op de hoogte zijn van het bestaan van de klantgroep adviseurs Arbo.

Door het zelf organiseren van Arbo-zaken en de onduidelijkheid met betrekking tot het kunnen aanspreken van de klantgroep adviseurs Arbo kan het idee ontstaan dat er niets met Arbo gedaan

wordt, omdat het niet zichtbaar is, terwijl er door teams soms wel aandacht aan Arbo besteed wordt.

#### **4.10 Noodzaak**

De noodzaak voor vervullen van de 'rol Arbo' of het bezig zijn met Arbo onderwerpen is er niet altijd. Sommige respondenten geven aan geen Arbo gerelateerde zaken tegen te komen om zich mee bezig te houden.

*'Nee, volgens mij loop het. En nee, ik zou het niet weten. Kijk als mensen de noodzaak niet voelen, om dat er, kijk als er van alles mis gaat, dan voel je meer een noodzaak, dan dat er nu, voor mijn gevoel hebben we het aardig op orde, met tilbanden en tilliften en he, zijn we goed bij en hebben we behoorlijk wat investeringen gedaan, dus Arbo technisch op de zorgafdelingen zit men gewoon goed, we voldoen aan goed materiaal, nou dat is in de zorg natuurlijk de grootste Arbo issue, tillen. Nee, ik zou het zo niet weten, ik mis niks.'*

(Interview 5, Respondent Ma, manager)

Ook zien sommige medewerkers de noodzaak voor het vervullen van de rol niet, omdat de manager niet aandringt om de rol te vervullen. Dit is eerder toegelicht in de paragraaf 'gebrek aan sturing'. Of omdat teams hun eigen manier om aandacht te besteden aan Arbo onderwerpen hebben ontwikkeld (zie paragraaf 'zelf organisatie').

Aan de andere kant zijn er ook teams die duidelijk aangeven dat er weldegelijk noodzaak is voor aandacht aan Arbo onderwerpen op zowel fysiek als mentaal vlak, zoals beschreven is in paragraaf 4.2.2. Echter, eerdergenoemde factoren maken dan dat er toch geen medewerkers met de 'rol Arbo' in het team aanwezig zijn.

#### **4.11 Specifieke factoren per probleem**

##### **4.11.1 Specifieke factoren niet vervullen rol Arbo**

###### **4.11.1.1 Grootte van de klantgroepen en incomplete teams**

Als specifieke factoren voor het niet vervullen van de rol Arbo, wordt door de klantgroep adviseurs Arbo aangegeven dat de klantgroepen vrij groot zijn. Dit maakt het voor hen moeilijk om op alle locaties behorende bij de klantgroep langs te gaan of iedereen te spreken. Ze geven aan dat dit mede komt door de beperkte middelen die de klantgroep adviseurs hebben: ze hebben zelf weinig tijd om aandacht aan de implementatie van het beleid te besteden, daar de rol als 'klantgroep adviseur Arbo' niet hun hoofdtaak is. Alle adviseurs zijn of personeel en organisatieadviseur of medewerker Kwaliteit en Beleid. Vanuit die functie zitten zij in het Arbo-expertteam en vervullen zij de rol van 'klantgroep adviseur Arbo'. Hun primaire taken liggen dus ergens anders, wat maakt dat ze beperkt zijn in hun tijd die ze aan het arbobeleidsplan kunnen besteden.

Daarnaast geven zowel de klantgroep Arbo als de medewerkers aan dat het niet volledig zijn van de teams en het niet beschikken over een kernteam, door een hoog ziekteverzuim, maakt dat het moeilijk is om rollen te kunnen invullen.

*'Nou we hebben geen vaste mensen, dus dan kan je de taken niet verdelen.  
We hebben voornamelijk flexers.'*

(Interview 14, Respondent N, medewerker)

#### **4.11.2 Specifieke factoren niet actief vervullen van rol Arbo**

##### **4.11.2.1 Onduidelijkheid teamsamenstelling**

Volgens de klantgroep adviseurs Arbo is een belangrijke factor voor het niet actief vervullen van de 'rol Arbo' de 'nieuwigheid' ervan. Volgens hen maakt de relatief recente invoering van het beleid dat het nog tijd nodig heeft voordat het echt gaat werken.

*Ik denk dat dat ook wel moet gaan groeien. Medewerkers zijn net benoemd,  
dus dat komt misschien nog wel*

*[...]*

*Die indruk heb ik wel bij ons binnen de klantgroep, dat er gewoon, ja, nog niets speelt, of nouja er speelt genoeg, maar dat ze dat nog niet oppakken of binnen het team bespreekbaar maken. Wat ik net al zei het is natuurlijk een groeimodel, langzaam moeten ze daar de weg in vinden.*

(Interview 1, respondent 1, klantgroep adviseur Arbo)

Het ontbreken van een vast team van medewerkers is al genoemd als een factor voor het niet vervullen van de rol Arbo. Echter, wanneer de rol in een team wel vervuld wordt, maakt de teamsamenstelling het soms ook moeilijk om de rol actief te vervullen. Zowel medewerkers als klantgroep adviseurs Arbo geven aan dat het voor beiden soms niet duidelijk is voor welk team diegene de 'rol Arbo' vertolkt.

*'Ja, maar ik spreek wel alleen voor de bediening, want er is niemand van de keuken volgens mij aangewezen, maar ik weet niet of het nou ook mijn taak is om ook namens de keuken te gaan spreken.*

*Dat weet ik niet, dat vind ik een dingetje, dat weet ik niet, want ik sta daar niet.*

*[...]*

*Keuken en bediening is samen horeca, maar toch allebei apart.*

*Maar je hebt maar 1 poppetje voor beide partijen'.*

(Interview 3, Respondent K, medewerker)

*'Maar als je dan echt vraagt aan hem van voor wie ben jij nou? Dan nee, die jongen is van het magazijn, dus ik zeg nou dan ben je ook een beetje voor facilitair he, dan 'oh oh'. Het zijn heel veel losse functies, het zijn geen teams...'*

(Interview 1, Respondent 3, klantgroep adviseur Arbo)

*I: 'Heeft elke afdeling iemand met die rol?'*

*P: 'Weet ik niet. Ik dacht dat dat de bedoeling was, maar dat weet ik niet zeker. Want ik zei wel al tegen de manager van, ik zal er toch niet voor de hele EAD zitten,*



*al zal dat op zich ook niet erg zijn, want zo veel werk is het niet,  
maar dan zou je wel iets moeten mailen naar de andere afdelingen  
'van he, ik kan dingen voor je regelen als er wat is.'  
Maar dat durf ik eigenlijk niet te zeggen.'*  
(Interview 9, Respondent P, medewerker)

De onduidelijkheid van de teamsamenstelling waarvoor de 'rol Arbo' aangewezen is, kan maken dat de 'rol Arbo' niet actief is bij alle afdelingen die bij de 'rol Arbo' horen. De klantgroep adviseurs Arbo geven aan dat zij niet degene zijn die verantwoordelijk zijn voor de teamsamenstelling en ook niet aan de medewerkers met de 'rol Arbo' duidelijk kunnen maken voor welke teams en/of afdelingen zij aanspreekpunt zijn.

#### 4.12 Samenvatting

Het onderstaande citaat geeft verschillende aspecten weer die van belang zijn bij het vervullen van een rol. Als voorbeeld wordt het zelf roosteren gebruikt, omdat de rol Arbo in dit team niet vervuld wordt. Echter, het voorbeeld van het 'zelf roosteren' kan ook vertaald worden naar het vervullen van de 'rol Arbo'. Immers, voor alle rollen gelden soortgelijke principes: respondent B1 geeft aan dat je een rol, leuk moet vinden, moet kunnen en het je interesse moet hebben.

Zoals eerder in paragraaf 4.3 (de term Arbo) is genoemd, wordt Arbo over het algemeen niet als 'leuk' gezien, door de benaming en onduidelijkheid over de inhoud.

Daarnaast leidt zoals eerder vermeld in paragraaf 4.4 (gebrek aan informatie) het gebrek aan informatie ertoe, dat medewerkers de rol niet (actief) kunnen en willen vervullen, omdat ze door het gebrek aan informatie het vermogen en de motivatie niet hebben om dit te doen. Ook maakt het type medewerkers in de zorg, die willen doen waar ze voor geleerd hebben (paragraaf 4.6 mensen in de zorg): het verzorgen van mensen, en het mogelijk moeilijk vinden om collega's aan te spreken op hun manier van werken, door het type mens dat ze zijn of de dynamiek in het team, dat de rol niet (actief) vervuld wordt of kan worden. In paragraaf 4.8 (werkdruk/werklast) werd ook nog aandacht besteed aan de werkdruk en werklast van medewerkers, dat mogelijk leidt tot een gebrek aan tijd om de rol te kunnen vervullen.

Tot slot laat het citaat zien dat het idee 'iets te moeten doen', ook al zijn medewerkers er niet in geïnteresseerd, maakt dat taken wel gedaan worden. Zoals blijkt uit paragraaf 4.7 (gebrek aan sturing), maakt dat wanneer het idee er is dat iets niet per se moet (van managers of omdat het opgelegd wordt) het ook niet gebeurt. Dit sluit zowel aan bij paragraaf 4.5 (manier van implementeren) waar de rol van de manager bij de implementatie van het beleid is besproken, als bij paragraaf 4.10 (noodzaak), waarbij het gaat over (het ontbreken van) de noodzaak om een rol te vervullen en bij paragraaf 4.9 (zelforganisatie), omdat blijkt dat zelfsturende teams, als ze wel ergens tegenaan lopen, het zelf wel regelen.

*B1: 'Wij roosteren zelf he, dus dat moet je ook maar leren.*

*Dat moet je A leuk vinden, B moet je het kunnen....'*

*B2: 'Het moet je interesse hebben'*

*B1: 'Het moet je interesse hebben, dan kan je zeggen, ja het heeft m'n interesse niet, maar je moet het wel doen'*

*(Interview 10, Respondenten B1 & B2)*

## 5. Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk zal aan de hand van de eerder opgestelde deelvragen, de onderzoeksvraag beantwoord worden. Op basis van de besproken theorie zullen de resultaten van dit onderzoek bediscussieerd worden. Vervolgens zullen er aan de hand van de resultaten uit dit onderzoek aanvullingen gedaan worden op de bestaande literatuur. Ook zal er aandacht besteed worden aan de limitaties van dit onderzoek en zullen er theoretische en praktische implicaties gegeven worden.

### 5.1 Bespreking van de deelvragen

De onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt: *Welke factoren spelen een rol bij de implementatie van het arbobeleidsplan?*

In de inleiding is deze vraag opgesplitst in de volgende deelvragen: *‘Welke factoren spelen een rol bij het vervullen van de ‘rol Arbo’?’* en *‘Welke factoren spelen een rol bij het actief invulling geven aan de ‘rol Arbo’?’* Bij het analyseren van de data kwam naar voren dat de factoren die (indirect) genoemd werden zowel naar voren kwamen wanneer het ging over het vervullen van de ‘rol Arbo’, als wanneer het ging om het actief invullen van deze rol. Dit maakt dat er meteen over gegaan kan worden op het beantwoorden van de hoofdvraag. In de inleiding is aangegeven dat er onderzoek zou worden gedaan naar verschillende niveaus van factoren: factoren op individueel niveau, team niveau en organisatieniveau. Het beantwoorden van de onderzoeksvraag zal dan ook gebeuren door de resultaten in te delen op deze verschillende niveaus en te koppelen aan de literatuur zoals besproken in het theoretisch kader (hoofdstuk 2). Vervolgens zal de hoofdvraag samenvattend beantwoord worden.

#### 5.1.1 Individueel niveau

In paragraaf 2.6 ‘Verwachtingen uit het theoretisch kader’ zijn mogelijke factoren ingedeeld naar de verschillende niveaus. Onder individueel niveau werden de factoren competentie (kennis en vaardigheden) en de houding ten aanzien van het beleid beschouwd. De mate waarin lijnmanagers over kennis en vaardigheden beschikken om HR-praktijken te implementeren bleek een belangrijke factor die van invloed is op de effectiviteit van het beleid (Bos-Nehles et al., 2013). Ook in dit onderzoek bleek het gebrek aan informatie en dus het gebrek aan kennis over de te vervullen rol van invloed te zijn op de uitvoering van het beleid. De geïnterviewde medewerkers gaven aan dat gebrek aan informatie over de rol of het beleid niet alleen maakt dat de rol niet uitgevoerd kán worden, maar ook dat het niet motiveert om de rol uit te voeren. Het lijkt er dus op dat gebrek aan kennis/informatie zowel direct invloed heeft op het presteren van medewerkers, omdat ze niet weten wat ze moeten doen, als indirect via het niet gemotiveerd zijn voor de rol door gebrek aan informatie. Uit dit onderzoek blijkt dat de componenten van ‘competentie’ (kennis en vaardigheid) eigenlijk 2 verschillende factoren zijn. Bij kennis over de rol zijn medewerkers afhankelijk van de informatie die zij aangeleverd krijgen vanuit de organisatie. De factor vaardigheid gaat daarentegen uit van de medewerker zelf. Ondanks dat de vaardigheid van medewerkers om de rol te vervullen getraind kan worden door de organisatie, is de basis de mate waarin de medewerker deze vaardigheid al zelf bezit. De mate waarin de

medewerker de vaardigheid heeft om de rol te vervullen komt mede voort uit de persoon zelf. Dit is terug te vinden onder de factor 'mensen in de zorg'. Het blijkt dat medewerkers het moeilijk vinden om collega's aan te spreken, wat maakt dat de rol enerzijds niet vervuld kan worden. Anderzijds maakt het niet durven aanspreken van collega's dat medewerkers niet gemotiveerd zijn om deze rol op te pakken, wanneer het idee er is dat dit onderdeel van de rol is. Het niet durven aanspreken is niet de enige factor die maakt dat medewerkers niet gemotiveerd zijn om de 'rol Arbo' op te pakken.

Het blijkt dat de motivatie om extra taken en rollen op te nemen ook een rol speelt bij het vervullen van de 'rol Arbo'. Dit kan gezien worden als onderdeel van de houding ten aanzien van het beleid, waarbij het beleid als niet motiverend genoeg wordt ervaren om er daadwerkelijk mee bezig te zijn. Uit het theoretisch kader blijkt dat weerstand maakt dat de bereidheid (c.q. motivatie) om beleid uit te voeren beïnvloed wordt (Whitakker & Marchington, 2003). In dit onderzoek is er geen sprake van harde weerstand, maar wel van een gebrek aan noodzaak. Teams hebben hun eigen manieren ontwikkeld (zelforganisatie), missen directe sturing vanuit de organisatie of geven aan geen problemen te ondervinden met de arbeidsomstandigheden. Dit heeft invloed op de motivatie om de rol (actief) te gaan vervullen. Daarbij speelt ook mee dat het gebruik van de diffuse term 'Arbo' en de associaties die hierbij gemaakt worden over de inhoud van deze term, niet als aansprekend en motiverend worden ervaren.

Volgens Nishii et al. (2008) zou beleid dat wordt ervaren als ter verbetering van het welzijn van werknemers, positief geassocieerd zijn met de houding ten aanzien van het beleid en daarmee invloed hebben op het gedrag van medewerkers. Op basis hiervan zou verwacht worden dat medewerkers wel gemotiveerd zijn om de 'rol Arbo' op te pakken, omdat het beleid gericht is op het welzijn van de medewerkers. Ondanks dat het beoogde beleid bedoeld is ter verbetering van het welzijn van medewerkers, kan gesteld worden dat dit niet gelijk maakt dat het gedrag van medewerkers zich aanpast aan het beleid. Ter aanvulling op Nishii et al. (2008) blijkt uit dit onderzoek dat het ontwikkelen van beleid ter verbetering van het welzijn van werknemers geen garantie geeft dat het beleid succesvol of effectief zal zijn. De factoren die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen, kunnen een belemmerende rol spelen bij de effectiviteit van dit beleid, ondanks dat het ter verbetering is van het welzijn van medewerkers. Echter, de factor 'gebrek aan informatie' zou hier een grote rol bij kunnen spelen, wanneer het voor medewerkers niet duidelijk is dat dit beleid ter verbetering is van hun eigen welzijn.

### **5.1.2 Team niveau**

Op teamniveau werd in het theoretisch kader de factor teamsfeer aangekaart als mogelijke factor die de implementatie van het arbobeleid zou kunnen bemoeilijken. Uit de resultaten blijkt dat verschillende factoren die Michan en Rodger (2000) omschrijven, een rol spelen bij het (actief) kunnen en willen vervullen van de 'rol Arbo'. Zo blijkt vertrouwen in het team en de collega's een belangrijke factor bij zelfsturende teams om taken en rollen te kunnen vervullen: er moet elkaar tijd gegund worden voor extra taken, dat maakt dat sommige collega's meer productief moeten zijn, als in meer uitvoerend moeten werken, zodat andere collega's aandacht en tijd aan hun taken en rollen kunnen besteden. Ook de teamsamenstelling blijkt van invloed op het kunnen

zijn van een goed werkend zelfsturend team en het vervullen van de daarbij behorende taken. Gemotiveerde medewerkers zijn nodig, die taken en rollen op zich willen nemen. Daarbij zorgt goede communicatie, waarbij medewerkers elkaar durven aanspreken, dat er goed samengewerkt kan worden binnen de teams. Gebrek aan gemotiveerde collega's of het hebben van sterk overheersende collega's, maakt dat de teamsfeer negatief beïnvloed wordt, waardoor de motivatie om extra taken te vervullen beperkt wordt. Ook blijkt de teamsamenstelling en met name het gebrek aan een vast team van medewerkers een belemmerende rol te spelen bij het kunnen vervullen van de 'rol Arbo'. Dit maakt dat er niet altijd de mogelijkheid is om de rol te kunnen vervullen.

### **5.1.3 Organisatieniveau**

De werkdruk of werklust, de steun van de organisatie, het gedrag van de lijnmanager of klantgroep adviseurs en de mate waarin rolconflict of rol ambiguïteit zou kunnen optreden zijn factoren die in het theoretisch kader geplaatst zijn onder het organisatieniveau.

In de literatuur is gevonden dat lijnmanagers een belangrijke rol spelen bij het implementeren van beleid. Het gedrag van lijnmanagers ten opzichte van beleid kan de effectiviteit van de implementatie van het beleid beïnvloeden (Purcell & Hutchinson, 2007). In dit onderzoek is gevonden, bij de teams waar het de bedoeling was dat de manager het beleid zou implementeren, dat het gedrag van lijnmanagers inderdaad invloed heeft op het al dan niet (actief) vervullen van de 'rol Arbo'. Dit hangt samen met de behoefte aan sturing die medewerkers hebben om iets te doen. Uit de resultaten blijkt dat er een bepaalde noodzaak van 'iets moeten' van de manager of de organisatie nodig is, om tot actie over te gaan door medewerkers. Ook is er gevonden dat het gedrag van managers afhangt van de informatie die managers krijgen over het te voeren beleid. Wanneer managers gebrek aan informatie ondervinden over het door te voeren beleid, heeft dit effect op de manier waarop het beleid door gevoerd wordt en dus ook op de uitvoering hiervan door medewerkers. Voor het gedrag van klantgroep adviseurs Arbo geldt ook dat hun gedrag, als in de acties die zij uitvoeren met betrekking tot het implementeren van beleid, van invloed is op de effectiviteit van het beleid. De passieve, vraag gestuurde houding die zij aannemen, maakt dat medewerkers niet weten wat er van hun verwacht wordt en ze niet enthousiast gemaakt worden voor het vervullen van de rol. De klantgroep adviseurs Arbo geven aan dat zij niet over de juiste of genoeg middelen, met name tijd, beschikken om het arbobeleid effectief te kunnen implementeren en om te investeren in het aantrekken van medewerkers met de 'rol Arbo'. Dit zou hun passieve houding kunnen verklaren. Echter, voor het vervullen van de 'rol Arbo' blijkt het noodzakelijk om medewerkers te enthousiasmeren, omdat medewerkers anders andere prioriteiten stellen. De bewoners en zorg gerelateerde taken krijgen, door de werkdruk en werklust die medewerkers in de zorg ondervinden, voorrang op taken die niet direct aan de zorg te relateren zijn. Dit komt mede doordat medewerkers het arbobeleid niet direct als zorg gerelateerd ervaren. Daarbij komt dat de rol niet duidelijk omschreven is. Er is sprake van een bepaalde ambiguïteit en conflicten tussen verschillende rollen die er binnen teams zijn. Zo staat in de uitleg over de rol als taak het bijhouden en analyseren van de Meldingen Incidenten Medewerkers/Cliënten, maar in de

praktijk blijkt dit vaak een aparte rol te zijn, die uitgevoerd wordt door een andere collega. De combinatie van onduidelijke informatie die vanuit de organisatie verstrekt wordt naar managers, teams en medewerkers over het arbobeleid en daarmee het gebrek aan steun vanuit de organisatie, en de werkdruk/ werklast waarmee medewerkers te maken hebben, maakt dat de prioriteit van medewerkers ligt bij zorg gerelateerde taken, waardoor de 'rol Arbo' niet (actief) wordt opgepakt.

#### **5.1.4 Antwoord op de hoofdvraag**

In tegenstelling tot eerdere literatuur blijkt uit dit onderzoek dat de effectiviteit van beleidsimplementatie niet alleen bepaald wordt door de lijnmanagers. Het gedrag van lijnmanagers met betrekking tot beleidsimplementatie speelt weliswaar een rol, maar het is niet de enige factor die een rol speelt bij het effectief implementeren van beleid. Dit blijkt met name ook uit de interviews met medewerkers van zelfsturende teams waar lijnmanagers totaal geen rol meer spelen. De mogelijkheden die medewerkers hebben om beleid te implementeren, de houding ten aanzien van het uit te voeren beleid en de kennis over en vaardigheden voor het uit te voeren beleid, maken deel uit van het effectief (kunnen) implementeren van beleid.

Zoals uit de literatuur blijkt gaat het bij zelfsturing om het uitvoeren van het gehele proces door het team, waarbij het team gezamenlijk verantwoordelijk is en er geen manager of teamleider aanwezig is. Uit dit onderzoek komt duidelijk naar voren dat, ondanks dat er sprake is van zelfsturing en zelfsturende teams dus alles zelf zouden moeten doen, dit niet betekent dat de organisatie zich passief op kan stellen. Het blijkt dat er een bepaalde mate van sturing (of op zijn minst begeleiding en ondersteuning) vanuit de organisatie naar medewerkers toe gewenst is door de medewerkers, om medewerkers actief te krijgen om zich bezig te houden met het uitvoeren van beleid. Uit dit onderzoek blijkt dat de wens van medewerkers om sturing te krijgen vanuit de organisatie, samenhangt met het type mensen in de zorg. Daarbij komt dat de werkdruk en werklast, die medewerkers ondervinden, maakt dat steun voor dit soort beleid noodzakelijk is, omdat de medewerkers de prioriteit leggen bij zorggerelateerde taken.

Daarnaast blijkt uit dit onderzoek dat kennis over het beleid en het bezitten van vaardigheden voor het beleid noodzakelijk is om beleid effectief te kunnen laten implementeren door medewerkers. Het gebrek aan kennis over het beleid en de te voeren rol heeft zowel invloed op het kunnen uitvoeren van het beleid als op het willen uitvoeren. Deze factor is van belang ongeacht of de implementatie verloopt via managers of direct van de beleidsmakers naar de medewerkers.

Al met al kan gesteld worden dat het effectief implementeren van beleid niet alleen komt door de manier waarop lijnmanagers beleid implementeren of dat beleid dat gericht is op het welzijn van medewerkers altijd positieve invloed heeft op het gedrag van medewerkers, maar dat meerdere factoren een rol spelen bij het effectief implementeren van beleid.

In onderstaand schema is een overzicht te vinden van de verwachte en de gevonden factoren ingedeeld op de verschillende niveaus. In het theoretisch kader werden deze factoren gekoppeld aan het AMO-model, maar uit dit onderzoek blijkt dat factoren soms zowel inspelen op zowel de abilities, als de motivation en de opportuniteiten. Het is daarom meer relevant om de factoren op te delen naar de verschillende niveaus, dan te kijken of ze inspelen op de Abilities, Motivation of Opportuniteiten van medewerkers.

<b>Niveau</b>	<b>Verwachte Factoren</b>	<b>Uitkomsten</b>
Individueel	Kennis over de rol	Gebrek aan informatie
	Vaardigheden om de rol te kunnen vervullen	Mensen in de zorg (Vaardigheden)
	Houding ten aanzien van het beleid	Noodzaak
Team	Teamsfeer	Mensen in de zorg (teamsfeer)
Organisatie	Werkdruk/ werklust	Werkdruk/ werklust
	Steun vanuit de organisatie	Gebrek aan sturing/ vraag gestuurd werken
	Rolconflict / rol ambiguïteit	Zelforganisatie
	Gedrag lijnmanager/ Gedrag klantgroep adviseur Arbo	Manier van implementeren: de rol van de manager
		De term Arbo/ taalgebruik

## 5.2 Aanvulling op bestaande literatuur

In de wetenschappelijke relevantie is gesteld dat in dit onderzoek factoren op verschillende niveaus zouden worden ingedeeld. Uit het theoretisch kader bleek dat er een grote rol in de huidige literatuur met betrekking tot beleidsimplementatie is toebedeeld aan managers. Uit dit onderzoek blijkt dat niet alleen managers een grote rol spelen bij de effectiviteit van beleidsimplementatie. Ook andere factoren spelen hier een grote rol bij. Daarnaast blijkt dat de besproken factoren die een rol spelen bij beleidsimplementatie door lijnmanagers ook een rol spelen bij beleidsimplementatie door medewerkers. Alle besproken factoren over beleidsimplementatie door lijnmanagers zijn in meer of mindere mate te vertalen naar beleidsimplementatie door medewerkers.

Daarnaast zijn in het theoretisch kader de factoren ingedeeld aan de hand van het AMO-model en vervolgens toegewezen aan de verschillende niveaus. Uit de analyse van de empirische data blijkt dat verschillende factoren via meerdere wegen (Abilities, Motivation, Opportuniteiten) een rol spelen bij de prestaties. De indeling van de gevonden factoren naar de verschillende niveaus maakt dat er een meer inzichtelijke verklaring gegeven kan worden over de discrepantie tussen het beoogde beleid en de werkelijke werking van het beleid.

### **5.3 Limitaties**

Een belangrijke limitatie voor dit onderzoek is de mate van generaliseerbaarheid van het onderzoek. Zoals besproken is in paragraaf 3.4.1 is kwalitatief onderzoek niet te generaliseren, daar het vaak context afhankelijk is. Dit is ook het geval bij dit onderzoek, die zeer sterk samenhangt met de specifieke context van Vivium. Dit onderzoek heeft zich alleen gericht op het arbobeleid, waardoor niet gesteld kan worden dat dezelfde factoren een rol spelen bij ander beleid. Daarnaast kan ook niet gesteld worden dat deze factoren ook gelden bij andere organisaties.

Een tweede limitatie is het beperkte aantal aan respondenten. Ondanks dat na een bepaald aantal interviews er sprake was van saturatie, kan het zijn dat het spreken van meer respondenten per klantgroep nog wel tot nieuwe inzichten had geleid, gezien de grootte van de organisatie.

Ten derde zijn er in dit onderzoek respondenten van verschillende klantgroepen, met verschillende functies en verschillende arbeidsomstandigheden betrokken. Enerzijds maakt dit dat er een meer omvattend beeld gegeven kan worden over alle mogelijke factoren die een rol kunnen spelen bij het effectief implementeren van beleid. Anderzijds leidt dit ertoe dat er niet een eenduidige oorzaak genoemd kan worden. Onderzoek binnen een klantgroep zou meer specifiek de tekortkomingen van de implementatie van het beleid en de rol van de klantgroep adviseur daarbij kunnen aantonen.

De vierde limitatie van dit onderzoek is dat de respondenten niet totaal willekeurig betrokken zijn geraakt bij het onderzoek. De klantgroep adviseurs Arbo hebben of een grote groep medewerkers benaderd van wie zij de contactgegevens hadden en de contactgegevens van de respondenten die positief op deze mail reageerden doorgespeeld naar de onderzoeker of de klantgroep adviseurs Arbo hebben individueel medewerkers benaderd en/of aangespoord mee te doen aan dit onderzoek. Hierdoor had de onderzoeker weinig tot geen invloed op de selectie van de respondenten. Dit zou van invloed kunnen zijn op het onderzoek, omdat op deze manier respondenten gesproken kunnen zijn die om bepaalde redenen zijn uitgekozen door de klantgroep adviseurs Arbo. Daarentegen zijn er vier klantgroep adviseurs Arbo betrokken geweest bij de selectie van respondenten, wat de kans op een eenzijdige groep respondenten verkleint. Echter, op deze manier zijn wel alleen respondenten gesproken die gemotiveerd waren om het gesprek over Arbo aan te gaan.

### **5.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek**

Daar dit onderzoek heeft plaatsgevonden binnen een zorginstelling, zou het voor vervolgonderzoek relevant kunnen zijn om te onderzoeken of in andere sectoren soortgelijke, andere of aanvullende factoren aan het licht komen met betrekking tot het implementeren van beleid. Daarnaast is in dit onderzoek voornamelijk gekeken naar het implementeren van een nieuwe rol bij zelfsturende teams. Vervolgonderzoek zou zich ook kunnen richten op implementatie van andere typen beleid of beleidsimplementatie bij niet-zelfsturende teams, om



zo tot een meer omvattend beeld te kunnen komen over factoren die een rol spelen bij beleidsimplementatie. Ook zou het relevant kunnen zijn om kwantitatief onderzoek met betrekking tot de gevonden factoren uit te voeren. Op die manier kan gekeken worden naar de mate waarop de verschillende factoren invloed hebben op de effectiviteit van beleid. Zo kan de invloed van factoren op de effectiviteit van beleidsimplementatie gemeten worden. Of om relaties aan te tonen, zoals tussen het gebrek aan informatie en het gedrag van medewerkers en de rol van motivatie hierbij.

### **5.5 Aanbevelingen voor de praktijk**

Op basis van dit onderzoek zijn er enkele praktische aanbevelingen te maken voor de organisatie. Een van de belangrijkste factoren voor het niet (actief) vervullen van de 'rol Arbo' bleek volgens de respondenten het gebrek aan informatie te zijn. Het is van belang, wanneer het gaat om het effectief implementeren van beleid, vooraf informatie te verstrekken. Met andere woorden: voorzie eerst medewerkers van informatie over het te voeren beleid, voordat aan hen gevraagd wordt om actie te ondernemen. Een belangrijk punt hierbij is de formulering van de informatie. Medewerkers gaven aan duidelijke en aansprekende informatie nodig te hebben. De organisatie zou in de communicatie naar medewerkers het gebruik van diffuse termen zoals 'Arbo' kunnen vermijden en de term 'Gezond, Veilig en Prettig werken' gebruiken. Daar deze term als aansprekender en motiverender wordt ervaren. Ook het werken met voorbeelden in de tekst, kan maken dat het beleid en de verwachtingen meer duidelijk worden voor medewerkers. De huidige omschrijvingen werden als te abstract ervaren. Door middel van voorbeelden over de inhoud van de rol; voorbeelden over wat er gesignaleerd kan worden of welke vragen er aan de klantgroep adviseurs Arbo gesteld kunnen worden, zorgt voor meer duidelijkheid bij medewerkers.

Daarnaast kan het helpen om het belang voor de medewerkers zelf te benadrukken. Uit het onderzoek blijkt dat medewerkers de cliënt/zorgtaken vooropstellen. Door te benadrukken dat het zorgen voor goede arbeidsomstandigheden voor jezelf en je collega's ook van positieve invloed is op de zorg die geleverd kan worden aan cliënten, kan het belang om aandacht aan de arbeidsomstandigheden te besteden vergroot worden, waarbij het vervullen van de 'rol Arbo' als hulpmiddel gezien kan worden om deze aandacht te bewerkstelligen.

Het verstrekken van de informatie kan via de managers gaan, mits deze ook voldoende geïnformeerd zijn over het beleid en de informatie ook daadwerkelijk overbrengen. Echter, zowel de organisatie als de medewerkers geven aan voorkeur te hebben om te communiceren door middel van 'directe lijntjes'. Tot op heden gaat de implementatie van het beleid nog veelal via zorglocatiemanagers. Dit is tegenstrijdig met de wens van zowel de organisatie als de medewerkers. Daarnaast blijkt zowel uit de theorie als de praktijk dat het gedrag van lijnmanagers bepalend kan zijn voor de effectiviteit van het beleid. Het is dan ook gewenster om de implementatie direct via de klantgroep adviseurs Arbo naar de medewerkers te laten verlopen. Zo wordt voorzien in het verkrijgen van een directe lijn met medewerkers.

Ondanks dat medewerkers in de gesprekken voor dit onderzoek aangaven sturing nodig te hebben en gaan acteren wanneer ze het idee hebben dat 'iets moet', past dit niet bij de visie van de organisatie, die wil dat medewerkers zelfsturend zijn. Echter, deze visie zou niet hoeven in te houden dat de organisatie een passieve houding aan neemt. Om in de behoefte van de medewerkers te voorzien zouden de klantgroep adviseurs een actieve houding, door middel van informeren, begeleiden en motiveren van medewerkers met de 'rol Arbo', kunnen aannemen, in plaats van de vraag gestuurde houding die nu wordt gehanteerd. Een actieve houding door degene die het beleid overbrengt, maakt dat het beleid succesvol kan zijn. Klantgroep adviseurs Arbo zouden deze actieve houding kunnen laten zien door te voorzien in een andere behoefte van medewerkers: de behoefte aan bijeenkomsten.

Ondanks dat tot op heden niet in elke klantgroep workshops werden georganiseerd, omdat het idee leefde dat hier geen behoefte aan was, blijkt uit dit onderzoek dat er zeker medewerkers zijn die behoefte hebben aan bijeenkomsten van een informele, doch informatieve aard, om zo in contact te komen met andere collega's en van hen te kunnen leren. Respondenten benadrukten dat het niet benoemd moest worden als workshop of training, maar meer als een bijeenkomst om samen te leren van elkaar. Dit zou ook passend zijn bij een van de doelstelling van Vivium 'samen leren'.

## **5.7 Slotsom**

In dit onderzoek is gekeken naar verschillende factoren die een rol kunnen spelen bij het implementeren van het arbobeleidsplan binnen Vivium. Op basis van de theorie en de resultaten kan geconcludeerd worden dat niet alleen het gedrag van lijnmanagers of andere actoren die het beleid implementeren een grote rol spelen bij de effectiviteit van het beleid. Factoren op individueel, team en organisatieniveau zijn te onderscheiden, die maken dat beleid al dan niet effectief geïmplementeerd wordt of kan worden. Naast de rol van managers en klantgroep adviseurs Arbo, blijken factoren zoals kennis of informatie over de rol; de vaardigheid om de rol te kunnen vervullen, wat afhankelijk is van het type mensen in de zorg; het taalgebruik; de werkdruk of werklast waarmee medewerkers te maken hebben; de teamsfeer; de noodzaak die ervaren wordt voor aandacht aan het arbeidsomstandigheden en het vraag gestuurd werken en de behoefte aan sturing van medewerkers, factoren die een rol spelen bij het al dan niet (actief) vervullen van de 'rol Arbo'.

## 7. Literatuur

- Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: Examining the mediating role of engagement. *Human resource management*, 52(6), 839-859.
- Alper, S., Tjosvold, D., & Law, K. S. (1998). Interdependence and controversy in group decision making: Antecedents to effective self-managing teams. *Organizational behavior and human decision processes*, 74(1), 33-52.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A.L. (2001), *Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off*, Ithaca, NY: Cornell University Press: hoofdstuk 1
- Boeije, H. (2010), *Analysis in qualitative research*, London: Sage.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human resource management journal*, 15(3), 67-94.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*, 4rd edition, Palgrave.
- Gilbert, C., De Winne, S., & Sels, L. (2013). Doeltreffend HRM door lijnmanagers. *Tijdschrift voor HRM*, 16, 5-21.
- Gratton, L., & Truss, C. (2003). The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. *The Academy of Management Executive*, 17(3), 74-86.
- Guest, D. & Bos-Nehles, A. (2013). 'HRM and Performance: the Role of Effective Implementation', In Paauwe, J., Guest, D. E. & Wright, P. M., *HRM & Performance: Achievements & Challenges* (pp. 79-96). John Wiley & Sons LTD.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Khilji, S. E., & Wang, X. (2006). 'Intended' and 'implemented' HRM: the missing linchpin in strategic human resource management research. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1171-1189.
- Knies, E., & Leisink, P. (2014). Linking people management and extra-role behaviour: results of a longitudinal study. *Human Resource Management Journal*, 24(1), 57-76.
- Larsen, H., & Brewster, C. (2003). Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe?. *Employee relations*, 25(3), 228-244.

- Leisink, P. (2006). Self managing teams: Practice and rhetoric of organisational performance and bonding. In B. van Hees & P. Verweel (Eds.), *Deframing organization concepts* (pp.49-69). Malmö: Liber AB.
- MacNeil, C. M. (2003). Line managers: facilitators of knowledge sharing in teams. *Employee Relations*, 25(3), 294-307.
- McCarthy, A., Darcy, C., & Grady, G. (2010). Work-life balance policy and practice: Understanding line manager attitudes and behaviors. *Human Resource Management Review*, 20(2), 158-167.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review*, 72(1), 107- 114.
- Michan, S., & Rodger, S. (2000). Characteristics of effective teams: a literature review. *Australian Health Review*, 23(3), 201-208.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel psychology*, 61(3), 503-545.
- Okumus, F. (2003). A framework to implement strategies in organizations. *Management decision*, 41(9), 871-882.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource management journal*, 17(1), 3-20.
- Renwick, D. (2003). Line manager involvement in HRM: an inside view. *Employee Relations*, 25(3), 262-280.
- Segers, J., Vloeberghs, D., De Prins, P., & Henderickx, E. (2009). Niets is zo praktisch als een goede theorie: wie weet dit in HRM?. *Tijdschrift voor HRM*, 2, 7-28.
- Van der Velde, M., Jansen, P. & Dijkers, J. (2016). *Praktijkgericht onderzoek: opzetten, uitvoeren, analyseren en rapporteren*. Hilversum. Concept Uitgeefgroep.
- Vivium Zorggroep. (2016). Arbobeleidsplan.
- Vivium Zorggroep (2015). Jaarverslag.
- Whittaker, S., & Marchington, M. (2003). Devolving HR responsibility to the line: threat, opportunity or partnership?. *Employee Relations*, 25(3), 245-261.

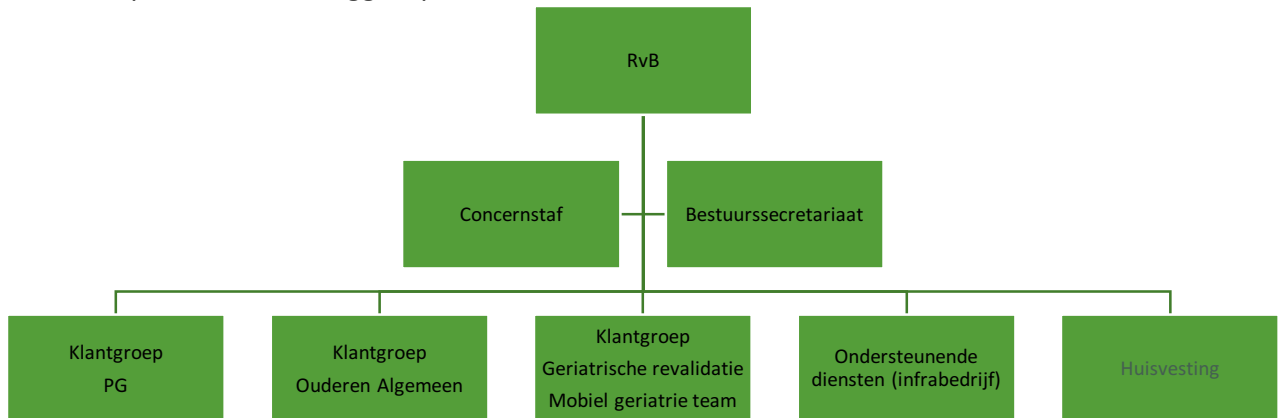
Wright, P. and L.H. Nishii (2013), Strategic HRM and organizational behaviour: integrating multiple levels of analysis. in J. Paauwe, D. Guest and P. Wright, *HRM and Performance: Achievements and Challenges* (pp. 97–110), Chichester: Wiley.

## 8. Bijlagen

### 8.1 Organogrammen

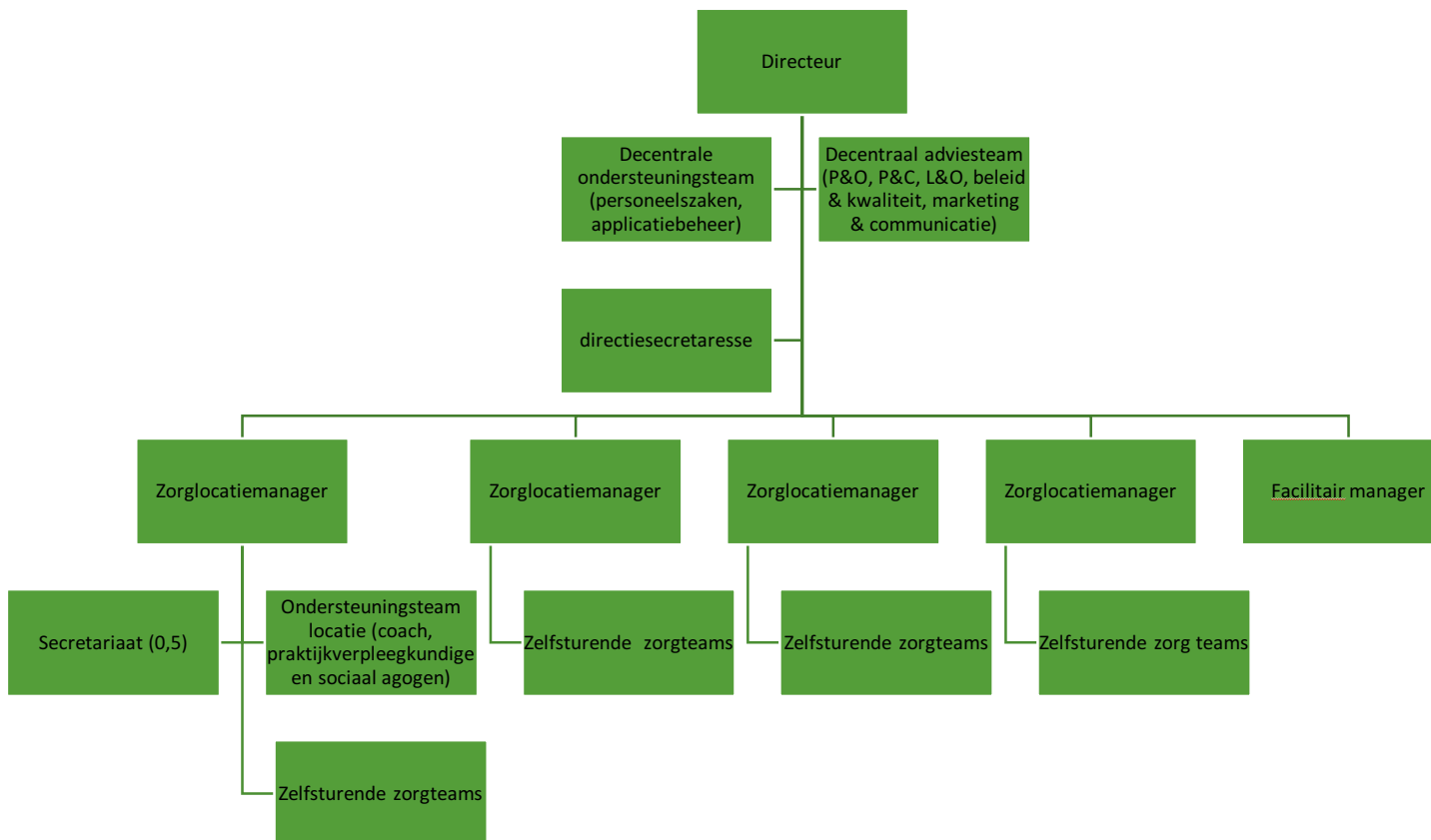
#### 8.1.1 Organogram 1: Vivium Zorggroep

Bron: Powerpoint Vivium Zorggroep, 2016



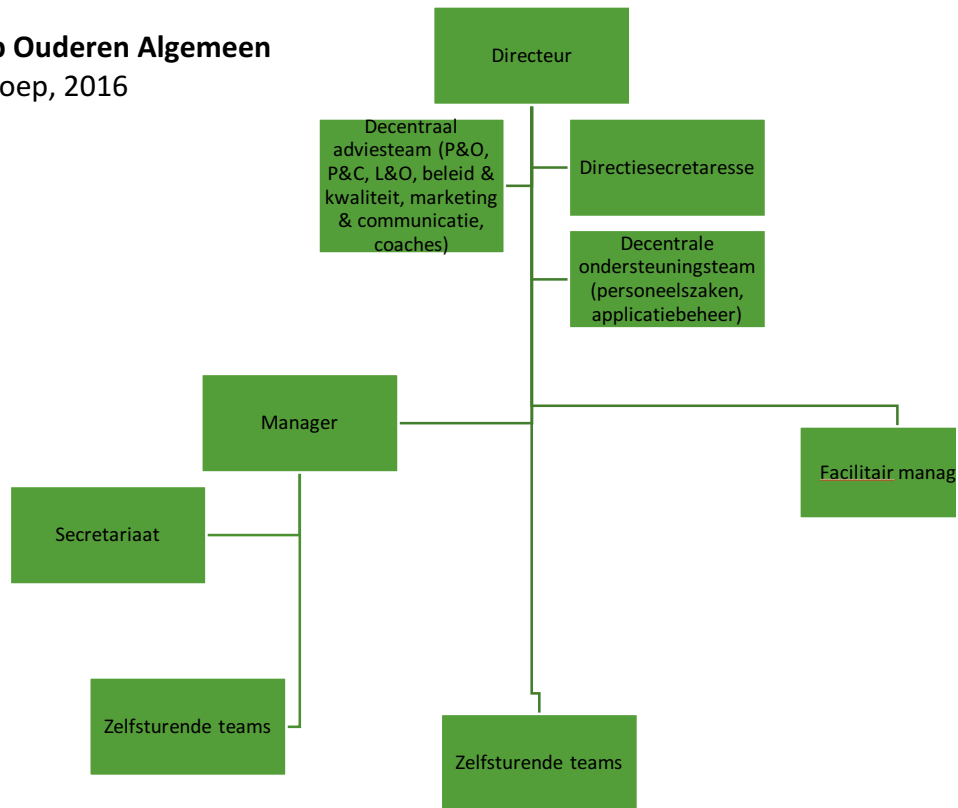
#### 8.1.2 Organogram 2: Klantgroep Psychogeriatric

Bron: Powerpoint Vivium Zorggroep, 2016



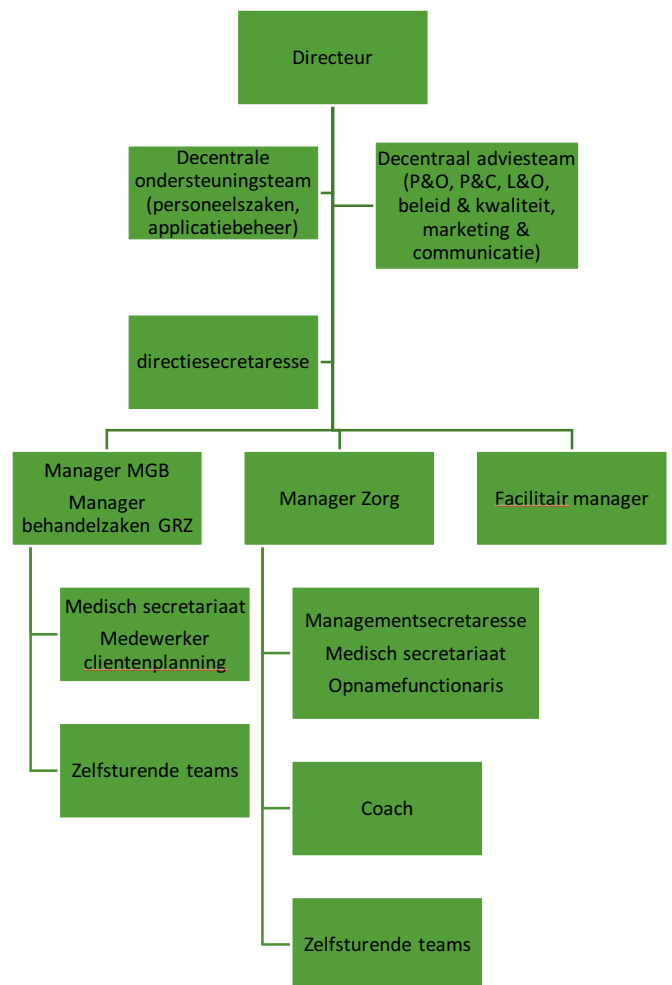
### 8.1.3 Organogram 3: Klantgroep Ouderen Algemeen

Bron: Powerpoint Vivium Zorggroep, 2016



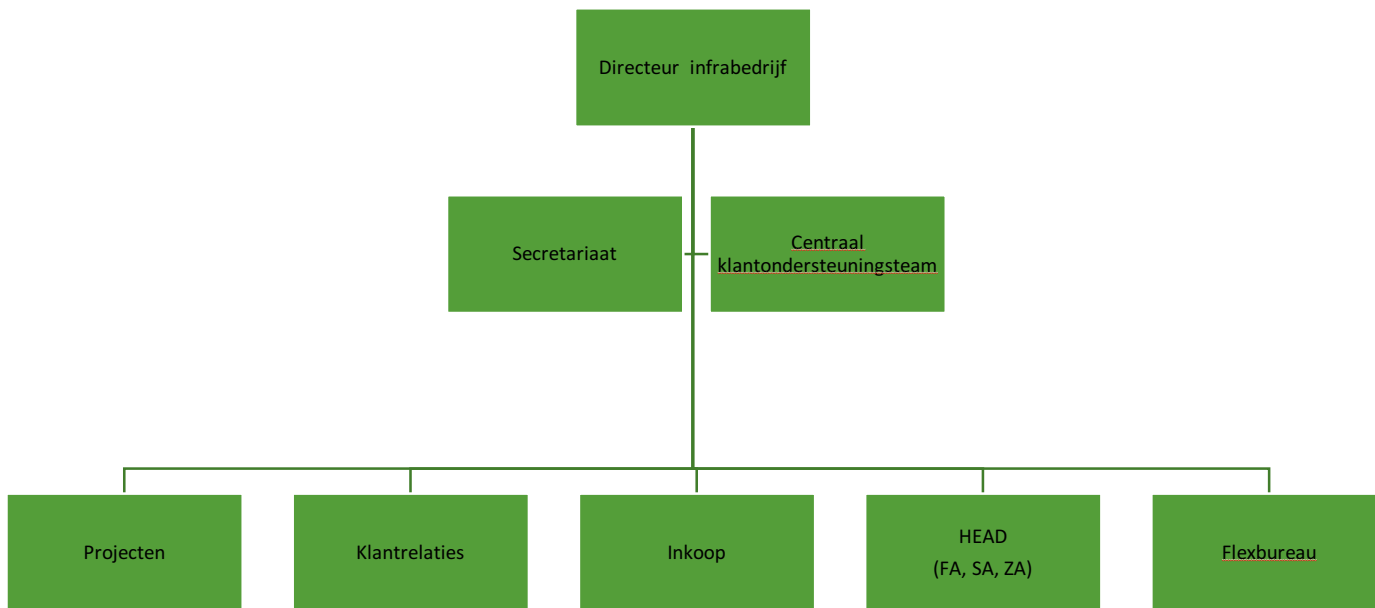
### 8.1.4 Organogram 4: Klantgroep GRZ en MGB

Bron: Powerpoint Vivium Zorggroep, 2016



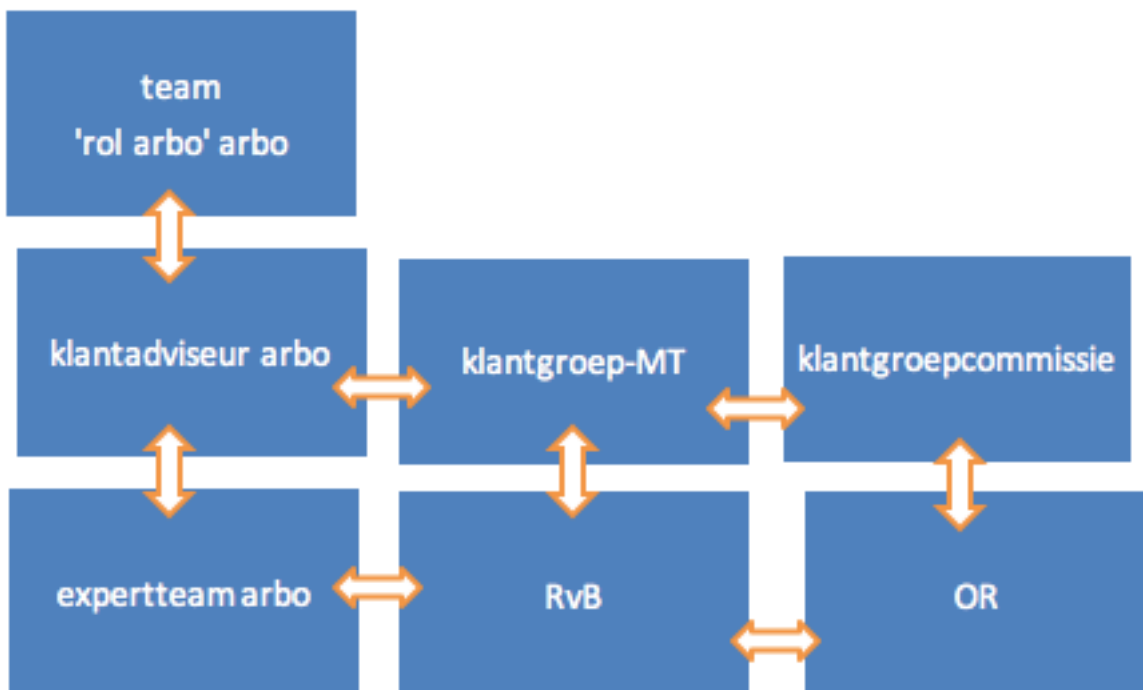
### 8.1.5 Organogram 5: Ondersteunende diensten (Infrabedrijf)

Bron: Powerpoint Vivium Zorggroep, 2016



### 8.2 Communicatieplan Arbobeleidsplan

Bron: Vivium Zorggroep (2015), Vernieuwd arbobeleidsplan





## 8.3 Topiclijsten

### 8.3.1 Topiclijst Medewerkers

Voor zowel medewerkers met de rol arbo als medewerkers van teams waar deze rol (nog) niet vervuld wordt.

#### Introductie

##### Over mij

Ik ben Mirjam en ik volg de master Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht.

##### Het onderzoek

Als onderdeel van mijn studie voer ik bij Vivium onderzoek uit naar de werking van het arbobeleid. Door middel van interviews hoop ik meer inzichtelijk te krijgen welke factoren invloed hebben op de werking van het arbobeleid.

##### Opname & Vertrouwelijkheid

Ik zou graag dit interview willen opnemen, zodat ik me nu op het gesprek kan concentreren en het gesprek later kan terugluisteren. Heb je hier bezwaar tegen? De opname kan altijd gestopt worden en zal alleen door mij beluisterd worden. Daarnaast zal ik de informatie die besproken wordt anonimiseren, zodat er niet te achterhalen valt wie welke informatie geleverd heeft.

##### Duur

Het interview zal ongeveer 1 uur duren.

Zijn er tot nu toe vragen?

#### Persoonlijke informatie

- Wat is je functie?
- Hoe lang werk je hier al?

#### Achtergrondinformatie

- In dit gesprek zullen we het gaan hebben over het arbobeleid, wat weet je hiervan?
  - o (Weet je dat het er is, wat het inhoud, wat er van jou als medewerker wordt gevraagd?)
  - o Hoe ben je erover geïnformeerd?
- Hoe ga je in de praktijk om met arbo?
  - o Kan je een voorbeeld geven?
- Als ze weten dat er een arbobeleid is en wat het inhoud: Wat vind je van dit beleid?
  - o (Is het nodig volgens jou? Waarom wel/niet?)
- Als ze het niet weten: In het kort vertellen (rolhouder arbo per team, taken etc.) Wat vind je van dit beleid?
  - o Is het nodig volgens jou? Waarom wel/niet?

#### Probleem 1: Rol wordt niet vervuld

- Van de arbo adviseurs heb ik vernomen dat er nog relatief weinig teams werken met een rolhouder Arbo, hoe komt dit volgens jou?
  - o (Vervolgens doorvragen op redenen/factoren die genoemd worden: Waarom denk je dat, kan je een voorbeeld geven?)
- Wat denk je dat er moet veranderen, zodat medewerkers deze rol wel op zich nemen?

- Wat heb je als team nodig (aan informatie, tijd, ondersteuning,... enz) om deze rol te gaan vervullen?

### **Probleem 2: Rol wel vervuld, maar weinig terugkoppeling**

- Wanneer er wel rolhouders arbo zijn, wordt er niet altijd actief iets mee gedaan, hoe komt dit volgens jou?
    - o (Vervolgens doorvragen op redenen/factoren die genoemd worden: Waarom denk je dat, kan je een voorbeeld geven?)
    - o Ken je de arbozorg-expert voor jouw bedrijfsonderdeel?
    - o Hoe los je voorkomende problemen met arbo op? (bijv. door bij collega-teams te vragen hoe zij dat doen?)
    - o Heb je behoefte aan een arbo-expertteam? Is dat volgens jou een nuttige voorziening?
  - Waardoor zou je wel actief de rol arbo gaan vervullen?
  - Wat heb je als arbo-rolhouder nodig (aan informatie, tijd, ondersteuning, ...enz) om invulling aan je rol te geven met actieve terugkoppeling naar het expertteam?
- ➔ Kunnen er nog andere factoren of redenen zijn waardoor het arbobeleid nu niet loopt zoals het verwacht was?

Checklist van mogelijke factoren in willekeurige volgorde die aangekaart zouden kunnen worden (door de medewerkers en/of wanneer zij er niet mee komen kan ik ze aan het eind van het interview aankaarten) en mogelijke vragen met betrekking tot deze factoren.

- Rol van de managers/coaches
  - o Wat is volgens jou de rol van je manager/coach bij het implementeren van het arbobeleidsplan?
  - o Wat is zijn/haar rol nu met betrekking tot arbo?
  - o Kan je een voorbeeld geven van wat hij/zij heeft gedaan met betrekking tot het arbobeleidsplan binnen jullie team?
- Mate van zelfsturing
  - o Kan de mate waarin jouw team zelfsturend is van invloed zijn op de werking van het arbobeleid? (Deze vraag toespitsen op de medewerker tegenover je: dus bij wijkteam: Jullie zijn bijna totaal zelfsturend, denk je dat dit invloed heeft op hoe je omgaat met arbo en het vervullen van de rol arbo? Hoezo denk je dat?  
Bij medewerker van PG: Jullie zijn net voorzichtig aan het overstappen naar zelfsturende teams, denk je dat dit invloed heeft op hoe je omgaat met arbo en het vervullen van de rol arbo?)
  - o Hoezo denk je dat? Kan je een voorbeeld geven?
- Implementatieproces
  - o Als je achteraf kijkt naar de manier waarop het arbobeleid is geïmplementeerd denk je dan dat dit een goede manier was? Waarom?
  - o Wat had er anders gekund/gemoeten bij het implementeren van het arbobeleidsplan?

- Werkdruk
  - We weten dat er in de zorg vaak sprake is van een hoge werkdruk, denk je dat dit ook meespeelt bij het arbobeleid? Hoezo?
  - Kan je een voorbeeld geven?
  
- Taalgebruik met betrekking tot Arbo (volgens begeleider van de organisatie 'stoffig/oud' taalgebruik/ negatieve connotatie als het over arbo gaat).
  - Hoe denk je dat het taalgebruik dat gehanteerd wordt met betrekking tot arbo een rol speelt bij het vervullen van de rol 'arbo'?
  
- Onduidelijkheid over de inhoud van de rol
  - Hoe ben je geïnformeerd over wat het arbobeleid en de rol arbo inhoud?
  - Hoe heb je de rol arbo gekregen? (vragen bij rolhouders)
  - Denk je dat je over genoeg informatie beschikken met betrekking tot je rol in het arbobeleid? Hoezo denk je dat?
  
- Het kan zijn dat het arbobeleid niet als belangrijk (genoeg) gezien wordt door medewerkers/managers
  - Waarom denk je dat medewerkers arbo niet als belangrijk genoeg zien?
  - Wat zou je eraan kunnen doen om het beeld over het arbobeleid te veranderen?
  
- Team
  - Hoe wordt de rol arbo binnen het team gezien?
  - Wordt het als belangrijk ervaren en wordt er tijd en aandacht aan besteed? Waarom wel/niet?

### **Afsluiting**

- Zijn er onderwerpen die we niet besproken hebben, maar die je wel belangrijk acht voor het onderzoek?
- Heb je nog aanvullingen op besproken onderwerpen?
- Heb je nog tips of opmerkingen voor de komende interviews of het onderzoek?
- Ik ga het interview uitwerken en anonimiseren, zodat het niet duidelijk is van wie welke informatie afkomstig is. Heb je interesse in een transcript van het interview, zodat je het kan controleren en/of nog aanvullingen kan geven?
- Hartelijk bedankt voor dit interview en je tijd.

### 8.3.2 Topiclijst Managers/ Teamcoaches

#### Introductie

##### Over mij

Ik ben Mirjam en ik volg de master Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht.

##### Het onderzoek

Als onderdeel van mijn studie voer ik bij Vivium onderzoek uit naar de werking van het arbobeleid. Door middel van interviews hoop ik meer inzichtelijk te krijgen welke factoren invloed hebben op de werking van het arbobeleid.

##### Opname & Vertrouwelijkheid

Ik zou graag dit interview willen opnemen, zodat ik me nu op het gesprek kan concentreren en het gesprek later kan terugluisteren. Heb je hier bezwaar tegen? De opname kan altijd gestopt worden en zal alleen door mij beluisterd worden. Daarnaast zal ik de informatie die besproken wordt anonimiseren, zodat er niet te achterhalen valt wie welke informatie geleverd heeft.

##### Duur

Het interview zal ongeveer 1 uur duren.

Zijn er tot nu toe vragen?

##### Persoonlijke informatie

- Wat is je functie?
- Hoe lang werk je hier al?

##### Achtergrondinformatie

- In dit gesprek zullen we het gaan hebben over het arbobeleid, wat weet je hiervan?
  - o (Weet je dat het er is, wat het inhoud, wat er van de medewerkers wordt gevraagd?)
- Als ze weten dat er een arbobeleid is en wat het inhoud: Wat vind je van dit beleid?
  - o (Is het nodig volgens jou? Waarom wel/niet?)
- Als ze het niet weten: In het kort vertellen (rolhouder arbo per team, taken etc.) Wat vind je van dit beleid?
  - o Is het nodig volgens jou? Waarom wel/niet?
- Hoe denk je dat er in de praktijk binnen jouw bedrijfsonderdeel mee gewerkt wordt/ omgegaan wordt met arbo?
  - o Waarom denk je dat? (Hoe kom je aan deze gedachte, wie heeft je dit verteld?)

##### Implementatieproces

- Hoe ben je geïnformeerd over het arbobeleidsplan?
- Wat was jouw rol bij het implementeren van dit beleid?
- Is er bij de teams waar jij leiding aan geeft een arbo-rolhouder?
  - o Zo niet, of als er bij sommige teams geen rolhouder is, dan **Probleem 1**
  - o Zo ja, of als er bij sommige teams wel een rolhouder is, dan **Probleem 2**
  - o Bij sommige wel, andere niet: beide bevragen

##### Probleem 1: Rol wordt niet vervuld

- Van de arbo adviseurs heb ik vernomen dat er nog relatief weinig teams werken met een rolhouder Arbo, hoe komt dit denk je?

- (Vervolgens doorvragen op redenen/factoren die genoemd worden: Waarom denk je dat (Van wie hoor je dat?), kan je een voorbeeld geven?)
- Kennen teams de arbozorg-expert van dit bedrijfsonderdeel?
- Hoe lossen teams voorkomende problemen met arbo op? (bijv. door bij collega-teams te vragen hoe zij dat doen?)
- Zie jij het nut van een arbo-expertteam?
- Wat is jouw rol hierin?
  - Vind je dat je je hier iets mee moet doen? Hoezo wel/niet?
- Wat denk je dat er moet veranderen, zodat medewerkers deze rol wel op zich nemen?
- Wat hebben teams nodig (aan informatie, tijd, ondersteuning,... enz) om deze rol te gaan vervullen?

### **Probleem 2: Rol wel vervuld, maar weinig terugkoppeling**

- Wanneer er wel rolhouders arbo zijn, wordt er niet altijd actief iets mee gedaan, hoe komt dit denk je?
    - (Vervolgens doorvragen op redenen/factoren die genoemd worden: Waarom denk je dat (Van wie hoor je dat?), kan je een voorbeeld geven?)
  - Wat is jouw rol hierin?
    - Vind je dat je je hier iets mee moet doen? Hoezo wel/niet?
  - Waardoor zouden medewerkers wel actief de rol arbo gaan vervullen?
  - Wat hebben arbo-rolhouders nodig (aan informatie, tijd, ondersteuning, ...enz) om invulling aan hun rol te geven met actieve terugkoppeling naar het expertteam?
- ➔ Kunnen er nog andere factoren of redenen zijn waardoor het arbobeleid nu niet loopt zoals het verwacht was?

Checklist van mogelijke factoren in willekeurige volgorde die aangekaart zouden kunnen worden (door de managers en/of wanneer zij er niet mee komen kan ik ze aan het eind van het interview aankaarten) en mogelijke vragen met betrekking tot deze factoren.

- Mate van zelfsturing
  - Kan de mate waarin de teams zelfsturend zijn van invloed zijn op de werking van het arbobeleid?
  - Hoezo denk je dat?
  - Kan je een voorbeeld geven?
- Implementatieproces
  - Als je achteraf kijkt naar de manier waarop het arbobeleid is geïmplementeerd en jouw rol als manager/coach hierin, denk je dan dat dit een goede manier was? Waarom?
  - Wat zou je anders doen/hebben gedaan als je het opnieuw zou implementeren?
- Werkdruk
  - We weten dat er in de zorg vaak sprake is van een hoge werkdruk, denk je dat dit ook meespeelt bij het arbobeleid? Hoezo?
  - Kan je een voorbeeld geven?

- Taalgebruik met betrekking tot Arbo (volgens begeleider van de organisatie 'stoffig/oud' taalgebruik/ negatieve connotatie als het over arbo gaat).
  - Hoe denk je dat het taalgebruik dat gehanteerd wordt met betrekking tot arbo een rol speelt bij het vervullen van de rol 'arbo'?
- Onduidelijkheid over de inhoud van de rol
  - Wat heb je gedaan om medewerkers te informeren over arbo en hun rol daarin?
  - Denk je dat medewerkers over genoeg informatie beschikken met betrekking tot hun rol in het arbobeleid? Hoezo denk je dat?
- Het kan zijn dat het arbobeleid niet als belangrijk (genoeg) gezien wordt door medewerkers/managers
  - Waarom denk je dat medewerkers arbo niet als belangrijk genoeg zien?
  - Wat zou je eraan kunnen doen om het beeld over het arbobeleid te veranderen?
- Team
  - Hoe denk je dat deze rol binnen het team wordt gezien? Waarom denk je dat?

### **Afsluiting**

- Zijn er onderwerpen die we niet besproken hebben, maar die je wel belangrijk acht voor het onderzoek?
- Heb je nog aanvullingen op besproken onderwerpen?
- Heb je nog tips of opmerkingen voor de komende interviews of het onderzoek?
- Ik ga het interview uitwerken en anonimiseren, zodat het niet duidelijk is van wie welke informatie afkomstig is. Heb je interesse in een transcript van het interview, zodat je het kan controleren en/of nog aanvullingen kan geven?
- Hartelijk bedankt voor dit interview en je tijd.

### 8.3.3 Topiclijst Arbo Adviseurs

#### Introductie

##### Over mij

Ik ben Mirjam en ik volg de master Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht.

##### Het onderzoek

Als onderdeel van mijn studievoer ik bij Vivium onderzoek uit naar de werking van het arbobeleid. Door middel van interviews hoop ik meer inzichtelijk te krijgen welke factoren invloed hebben op de werking van het arbobeleid.

##### Opname & Vertrouwelijkheid

Ik zou graag dit interview willen opnemen, zodat ik me nu op het gesprek kan concentreren en het gesprek later kan terugluisteren. Hebben jullie hier bezwaar tegen? De opname kan altijd gestopt worden en zal alleen door mij beluisterd worden. Daarnaast zal ik de informatie die besproken wordt anonimiseren, zodat er niet te achterhalen valt wie welke informatie geleverd heeft.

##### Duur

Het interview zal ongeveer 1 uur duren.

Zijn er tot nu toe vragen?

#### Persoonlijke informatie

- Wat zijn jullie functies?
- Hoe lang werken jullie al hier?

#### Achtergrond

- Hoe is het arbobeleidsplan tot stand gekomen?
- Wat was jullie rol bij het ontwerpen van het arbobeleidsplan?
- Wie zijn er nog meer bij het ontwerpen betrokken geweest?
- Ieder van jullie is adviseur van een klantgroep/bedrijfsonderdeel, wat houdt dit in de praktijk in?

#### Implementatieproces

- Wat was jullie rol bij het implementeren van het arbobeleidsplan?
- Wie zijn er nog meer bij de implementatie betrokken geweest?
- Hoe is de implementatie van het arbobeleidsplan gegaan bij de verschillende klantgroepen?
  - o Hebben jullie dat allemaal hetzelfde aangepakt, of is er verschil?
  - o Zo ja: wat is het verschil en hoe komt dat?

#### Probleem

- Waar lopen jullie binnen je eigen klantgroep tegenaan met betrekking tot de uitvoering van het plan?
  - o Wat zijn de problemen volgens jullie?
  - o Kan je een voorbeeld geven?
- Waar komt dit door denken jullie?
  - o Hoezo denk je dat?
  - o Kan je een voorbeeld geven?

- ➔ Kunnen er nog andere factoren zijn waardoor het arbobeleid nu niet loopt zoals het verwacht was?

Checklist van mogelijke factoren in willekeurige volgorde die aangekaart zouden kunnen worden (door de adviseurs, wanneer zij er niet mee komen kan ik ze aan het eind aankaarten) en mogelijke vragen met betrekking tot deze factoren.

- Rol van de managers/coaches
  - Hoe zijn managers/coaches betrokken bij het implementeren van het beleid?
  - Waarom denk je dat zij een rol spelen bij het al dan niet succesvol uitvoeren van het beleid?
  
- Mate van zelfsturing
  - Ik heb vernomen dat de mate van zelfsturing verschillend is tussen de klantgroepen/ teams en bedrijfsonderdelen, denken jullie dat dit van invloed kan zijn op de werking van het arbobeleid?
  - Hoezo denken jullie dat?
  
- Implementatieproces
  - Als je achteraf kijkt naar de manier waarop jullie het arbobeleid hebben geïmplementeerd, denk je dan dat dit een goede manier was? Waarom?
  - Wat zou je anders doen/hebben gedaan als je het opnieuw zou implementeren?
  
- Werkdruk
  - We weten dat er in de zorg vaak sprake is van een hoge werkdruk, denken jullie dat dit ook meespeelt bij het arbobeleid? Hoezo?
  - Kan je een voorbeeld geven hoe je denkt dat de werkdruk maakt dat het arbobeleid niet wordt uitgevoerd?
  
- Taalgebruik met betrekking tot Arbo (volgens begeleider van de organisatie 'stoffig/oud' taalgebruik/ negatieve connotatie als het over Arbo gaat).
  - Hoe denken jullie dat het taalgebruik dat gehanteerd wordt met betrekking tot Arbo een rol speelt bij het vervullen van de rol 'Arbo'?
  
- Onduidelijkheid over de inhoud van de rol
  - Wat hebben jullie gedaan om medewerkers te informeren over Arbo en hun rol daarin?
  - Denken jullie dat medewerkers over genoeg informatie beschikken met betrekking tot hun rol in het arbobeleid? Hoezo denk je dat?
  
- Arbobeleid wordt niet als belangrijk (genoeg) gezien door medewerkers/managers
  - Waarom denk je dat medewerkers Arbo niet als belangrijk genoeg zien?
  - Wat zou je eraan kunnen doen om het beeld over het arbobeleid te veranderen?



## **Afsluiting**

- Zijn er onderwerpen die we niet besproken hebben, maar die jullie wel belangrijk achten voor het onderzoek?
- Hebben jullie nog aanvullingen op besproken onderwerpen?
- Hebben jullie nog tips of opmerkingen voor de komende interviews of het onderzoek?
- Ik ga het interview uitwerken en anonimiseren, zodat het niet duidelijk is van wie welke informatie afkomstig is. Hebben jullie interesse in een transcript van het interview, zodat jullie het kunnen controleren en/of nog aanvullingen kunnen geven?
- Bij het arbo-expertteam overleg in Juni zal ik een presentatie komen geven over de resultaten en aanbevelingen van mijn onderzoek.
- Hartelijk bedankt voor dit interview en jullie tijd.

## **8.4 Codeboom**

### **Arbobeleid volgens klantgroep adviseurs Arbo**

Aanleiding oude arbobeleid

Moet van de inspectie

Ontwikkelen nieuw beleid

Aanleiding voor het nieuwe plan

Betrokkenheid klantgroep adviseurs arbo bij ontwikkelen nieuw beleid

Nieuw arbobeleid

Implementatie nieuw beleid

Verschil in aanpak

Problemen bij implementatie

Niet alle teams wijzen rolhouder aan

Rol wordt niet actief vervuld

### **Arbo volgens respondenten**

Fysiek

Gezond werken

Mentaal

Ook voor de klanten

Prettig werken

Regels

Veilig werken

Voorkomen verzuim

### **Vermoeden inhoud Rol Arbo volgens respondenten**

Arbozaken regelen en organiseren

Collega's coachen en aanspreken

Op de regels letten

Signaleren

### **Inhoud rol Arbo volgens klantgroep adviseurs Arbo**

Uitwisselen van informatie

Aanspreekpunt voor arbo onderwerpen

Arbo bespreekbaar maken in het team

Verbinding leggen

### **Motivatie om rol te vervullen**

Moet van de inspectie

Het moest

Noodzaak voor aandacht voor arbo

Fysiek

Mentaal

### **Oorzaken of factoren**

Alleen werken

Collega's niet kunnen aanspreken

Andere prioriteiten

- Arbo niet expliciet benoemd
  - Staat niet op de agenda
- Client belangrijker
- Niet belangrijk genoeg
- Benaming arbo
- Communicatie
  - Mail beantwoorden
  - Overvloed aan informatie
- Gebrek aan informatie over de rol
  - Verhoogde belasting door onduidelijkheid over rol
  - Werkt minder motiverend
- Gebrek aan motivatie voor extra taken
  - Arbo leeft niet
    - Het is niet boeiend
    - Noodzaak is er niet
  - Niet voor geleerd
- Gebrek aan sturing en begeleiding
- Gebrek aan werkoverleg
- Manier van werken binnen de organisatie
  - Vraaggestuurd werken
    - Door organisatie
      - Als je niets hoort, loopt het
    - Door teams
- Mate van zelfsturing
- Onduidelijkheid
  - Onduidelijk wat arbo is
    - Het is te diffuus
  - Onduidelijkheid aanspreekpunt
    - Verschillende aanspreekpunt voor arbo
      - Coaches
      - EVV'er
      - Klantgroep adviseur arbo
      - Manager
  - Onduidelijkheid over rol arbo
    - Benaming rol arbo
    - Gebrek aan informatie over inhoud rol
    - Rol ambiguïteit
    - Weten van niets
- Regelen het zelf
  - EVV'er regelt het
- Teamsfeer
  - Communiceren
  - Elkaar (durven) aanspreken
  - Mensen in het team
  - Samenwerken
  - Vertrouwen in collega's
- Type mensen in de zorg

Werkdruk

    Gebrek aan tijd

    Werklast

        Teveel taken en rollen

    Ziekteverzuim

### **Oorzaak niet actief vervullen van rol arbo**

    Heeft nog tijd nodig

    Teamsamenstelling

### **Oorzaken niet vervullen rol arbo**

    Grootte klantgroep

    Onduidelijkheid over teamsamenstelling

    Weinig middelen voor implementatie

### **Nodig voor rol arbo**

    Aansprekende benadering

    Behoeftte aan bijeenkomsten

        Informeel, maar informatieve bijeenkomsten

        Leren van elkaar

        Praktijk gerichte bijeenkomsten

    Bewustwording

        Aandacht voor nodig en levendig maken

    Informatie

        Duidelijkheid

        Praktische handvatten

        Van tevoren informatie krijgen

    Spreken van dezelfde taal

    Sturing nodig

        Behoeftte aan iemand die het voortouw neemt

        Consequenties nodig

        Het moet

    Tijd

### **Zelfsturing**

    Implementatie rollen bij medewerkers

        Plaats rol arbo

        Via boven

        Via klantgroep adviseur arbo

        Via manager

    Mate van zelfsturing

    Rol managers

    Rol teamcoach

    Voordelen van zelfsturing

    Verschillende ideeën over zelfsturing

## 8.5 Mindmap

