



Een sterk bedrijfsklimaat voor het Atrium Medisch Centrum Parkstad

*Percepties op de rol van het
lijnmanagement*

Lieke Lammerts
Masterscriptie
September 2010



Een sterk bedrijfsklimaat voor het Atrium Medisch Centrum Parkstad

Percepties op de rol van het Lijnmanagement

Lieke Lammerts

Studentnummer 3454363

Afstudeerscriptie Bestuurs- en Organisationswetenschappen

Master Strategisch Human Resource Management

1^o begeleider: Eva Knies

2^o begeleider: Rik van Berkel

Inleverdatum: 16 september 2010



Voorwoord

Beste lezers,

Persoonlijk vind ik de dankwoorden van de meeste scriptieschrijvers vaak te romantisch, te emotioneel en bovendien veel te informeel en weinig professioneel. De periode waarin het schrijven van de scriptie plaats heeft gevonden wordt door deze hoogdravende romantici omschreven als de tijd waarin zij in hun eigen valkuilen terecht zijn gekomen, maar hier ook weer met succes zijn uitgeklimmen, als de tijd waarin zij kloven hebben ervaren tussen hun eigen doelen en die van hun organisatie of universiteit, maar deze succesvol hebben overbrugd en bovendien als de tijd waarin zij de grote scriptie-berg stapje voor stapje zijn opgeklauterd en na af en toe weer een stukje te zijn terug gegleden, steeds weer de klim hebben hervat om uiteindelijk het topje te bereiken en de definitieve versie van hun scriptie in de aardbodem te planten. Dit was natuurlijk niet gelukt zonder hulp van anderen onderweg. Uitvoerig bedankt dit type scriptieschrijver degenen die hem uit de modder hebben getrokken, hem de weg hebben gewezen op de grote scriptie-berg en die hem net even dat laatste duwtje in de rug gaven toen zij bijna boven waren. Opa's en oma's, de kat van de burens, de receptionist van de bibliotheek en de vrolijke koffiejuif mogen in deze dankwoorden niet ontbreken. Een dergelijk dankwoord ben ik niet van plan te schrijven.

Maar wie zegt dat dingen gaan zoals gepland en bovendien zoals verwacht? Als ik iets het afgelopen half jaar heb geleerd, dan is het dat je van gebaande paden af moet durven wijken, een andere richting op moet slaan wanneer je vast dreigt te lopen en het soms ook heel zinvol is om je door iemand mee te laten voeren naar een gebied dat jij nog niet had ontdekt.

En daar staan ze al op papier: hoogdravende, romantische woorden. Ik ben van koers veranderd.

Misschien moet ik dan ook maar de rest van mijn cynisme laten varen en mijn dankwoorden uitspreken aan diegenen die mij het afgelopen half jaar in het scriptieschrijven hebben ondersteund. Dit hebben zij eigenlijk ook meer dan verdiend.

Ten eerste wil ik dan ook mijn scriptiebegeleidster, drs. Eva Knies MSc, bedanken voor de continue kritische blik die zij op mijn scriptie heeft geworpen. Steeds was zij weer bereid om mijn stukken te (her)lezen en van feedback te voorzien. Haar snelle reacties op mijn vragen in e-mails zorgden ervoor dat ik nooit lang vast zat. Zij heeft mij geleerd om *out of the box* te denken en heeft bovendien belangrijke kennis met mij gedeeld in relatie tot mijn onderwerp van onderzoek.

Daarnaast het Atrium Medisch Centrum en in het bijzonder mijn begeleiders vanuit het Atrium MC: Jo Banziger en Sjef Cortenraede: hen wil ik bedanken voor hun openhartigheid, hun kritische noten en de ruimte die zij mij hebben gegeven om mijn onderzoek te kunnen uitvoeren. Ook alle managers van de 2^e en 3^e laag die bereid waren mee te werken aan mijn onderzoek wil ik hier hartelijk bedanken. Zij gaven mij de informatie die het mogelijk maakte mijn onderzoek uit te voeren.

In het bijzonder wil ik mijn stagegenootje Carolyn van de Wall bedanken. Twee dagen in de week zaten Carolyn en ik samen in Heerlen waar het Atrium MC is gelegen en logeerden wij steeds één nacht in een B&B. Carolyns aanstekelijke humor maakte dit verblijf extra aangenaam. Wanneer wij na een dag in het Atrium met onze rolkoffertjes richting B&B door het heuvelachtige landschap van Zuid-Limburg liepen, waande ik mij soms op vakantie.

Tenslotte wil ik mijn ouders, zus, zusje en vriendinnen bedanken voor de interesse die zij bleven tonen in de voortgang van mijn scriptie, hun vertrouwen in mijn schrijven en alle opbeurende smsjes en telefoontjes. Mijn moeder wil ik hier speciaal bedanken voor het doorlezen van mijn scriptie.

Misschien dat bovenstaande romantisch in de oren klinkt, het is wel allemaal waar.

Bedankt.

Lieke Lammerts

10 september 2010



Inhoudsopgave

Samenvatting	8
1. Inleiding	10
1.1 Achtergrond	10
1.2 Aanleiding	13
1.3 Vraagstelling	15
1.4 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie	16
1.5 Leeswijzer	18
2. Theoretisch kader	19
2.1 <i>People management</i> en een sterk bedrijfsklimaat	20
2.2 Lijnmanagers en <i>people management</i>	21
2.3 De <i>performance</i> -ketting en de rol van het lijnmanagement	23
2.4 Factoren die effectief <i>people management</i> kunnen bepalen	29
2.4.1 Factoren die de <i>abilities</i> van het lijnmanagement bepalen	
2.4.2 Factoren die de <i>motivation</i> van het lijnmanagement bepalen	31
2.4.3 Factoren die de <i>opportunities</i> van het lijnmanagement bepalen	31
2.4.4 Samenhang tussen factoren	32
2.5 Verwachtingen	33
3. Methoden	35
3.1 Onderzoekstype	35
3.1.1 Kwalitatief onderzoek	35
3.2 Dataverzameling	37
3.2.1 Selectie van onderzoekseenheden	37
3.2.2. Kwalitatieve interviews	38
3.3 Data-analyse	41
3.3.1 Dataregistratie en –verwerking	41
3.3.2 Data-analyse	41
3.3.3 Verslaglegging	42
3.3.4 Betrouwbaarheid en validiteit	42

4. Resultaten	44
4.1 Huidig bedrijfsklimaat	44
4.1.1 Perceptie van de 2 ^e managementlaag op het huidige bedrijfsklimaat	44
4.1.2 Perceptie van de 3 ^e managementlaag op het huidige bedrijfsklimaat	48
4.2 Gewenst bedrijfsklimaat	51
4.2.1 Percepties van de 2 ^e managementlaag op het gewenste bedrijfsklimaat	51
4.2.2 Percepties van de 3 ^e managementlaag op het gewenste bedrijfsklimaat	52
4.3 Huidige rol van de 3 ^e managementlaag	53
4.3.1 Perceptie van de 2 ^e managementlaag op de huidige rol van de 3 ^e managementlaag	53
4.3.2 Perceptie van de 3 ^e managementlaag op hun huidige rol	54
4.4 Gewenste rol voor de 3 ^e managementlaag	57
4.4.1 Perceptie van de 2 ^e managementlaag op de gewenste rol voor de 3 ^e laag	57
4.4.2 Perceptie van de 3 ^e managementlaag op hun gewenste rol	58
4.5 Aanwezige voorwaarden voor de rol van de 3 ^e laag	60
4.5.1 <i>Abilities</i>	61
4.5.1.1 Perceptie van de 2 ^e managementlaag op de voorwaarden van invloed op de <i>abilities</i> van de 3 ^e managementlaag in <i>people management</i>	61
4.5.1.1 Percepties van de 3 ^e managementlaag op de voorwaarden van invloed op hun eigen <i>abilities</i> in <i>people management</i>	62
4.5.2 <i>Motivation</i>	63
4.5.1.1 Perceptie van de 2 ^e managementlaag op de voorwaarden van invloed op de <i>motivation</i> van de 3 ^e managementlaag in <i>people management</i>	63
4.5.1.1 Percepties van de 3 ^e managementlaag op de voorwaarden van invloed op hun eigen <i>motivation</i> in <i>people management</i>	64
4.5.1 <i>Opportunities</i>	64
4.5.1.1 Perceptie van de 2 ^e managementlaag op de voorwaarden van invloed op de <i>opportunities</i> van de 3 ^e managementlaag in <i>people management</i>	64
4.5.1.1 Percepties van de 3 ^e managementlaag op de voorwaarden van invloed op hun eigen <i>opportunities</i> in <i>people management</i>	65
4.6 Uitkomsten van verwachtingen	66
5. Conclusie en discussie	68
5.1 Conclusie	68
5.1.1 De percepties van de 2 ^e en 3 ^e managementlaag op het huidige	68

bedrijfsklimaat en het gewenste bedrijfsklimaat	
5.1.2 De percepties van de 2 ^e en 3 ^e managementlaag op de huidige en gewenste rol van de 3 ^e managementlaag	70
5.1.3. De percepties van de 2 ^e en 3 ^e managementlaag op de in de organisatie aanwezige voorwaarden	72
5.1.4 Vergelijking tussen percepties 2 ^e en 3 ^e managementlaag	73
5.1.5 Antwoord op de hoofdvraag	75
5.2 Discussie	76
5.2.1 Uitkomsten van onderzoek	76
5.2.2 Verschil in perceptie tussen het 2 ^e en 3 ^e laag management	80
5.2.3 Reflectie op onderzoek	81
5.2.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	84
6. Aanbevelingen	86
7. Referenties	90
8. Appendix:	92
8.1 Organogram Atrium MC	92
8.2 <i>Topic list</i>	93
8.3 Aanvullende informatie <i>topic list</i>	95
8.4 Paper publieke dimensie Atrium MC	97



Samenvatting

In mei 2009 is het Atrium MC gestart met de invoering van een nieuw organisatiemodel. Dit nieuwe organisatiemodel is volgens de ontwerpers van dit model echter pas effectief als ondersteunend aan dit organisatiemodel ook een zogenaamd stimulerend en richtinggevend bedrijfsklimaat gecreëerd wordt. Volgens het organisatieplan van het Atrium MC is in het creëren van dit gewenste bedrijfsklimaat een grote rol weggelegd voor de managers van de 3^e laag, oftewel het lijnmanagement van het Atrium MC. Deze rol komt ook naar voren in de literatuur, waarin wordt verondersteld dat een sterk bedrijfsklimaat tot stand komt wanneer effectief *people management* wordt gevoerd en waarin een ontwikkeling wordt omschreven met betrekking tot de verschuiving van de verantwoordelijkheid voor *people management* naar de lijn.

Veel onduidelijkheid bestond bij de ontwerpers van het nieuwe organisatiemodel echter nog over hoe de managers van de 3^e laag hun rol in het creëren van een dergelijk bedrijfsklimaat percipiëren en of zij vinden dat in het nieuwe organisatiemodel de juiste voorwaarden aanwezig zijn om *people management* activiteiten op een effectieve manier uit te voeren. Onderhavig onderzoek heeft dan ook als doel gehad na te gaan wat de percepties van de managers van de 3^e laag en hun leidinggevendenden, de managers van de 2^e laag, met betrekking tot bovenstaande onderwerpen zijn.

Uit de literatuur is ten eerste gebleken dat effectief *people management* dat een lijnmanager mogelijk in staat stelt een sterk bedrijfsklimaat te creëren zowel bestaat uit bepaalde HR-activiteiten als uit bepaalde leiderschapskwaliteiten. Bovendien is uit de literatuur gebleken dat verschillende factoren van invloed zijn op het *people management* dat uiteindelijk door het lijnmanagement wordt gevoerd en dat lijnmanagers over bepaalde voorwaarden dienen te beschikken om hun rol als gewenst te kunnen vervullen. Deze voorwaarden dienen zowel de *abilities*, de *motivation* en de *opportunities* van de lijnmanagers positief te beïnvloeden.

Uit het kwalitatieve onderzoek is vervolgens naar voren gekomen dat ondanks dat er door de managers van zowel de 2^e als de 3^e laag al belangrijke kenmerken van *people management* genoemd worden wanneer zij de huidige rol van de managers van de 3^e laag omschrijven er toch nog een discrepantie bestaat tussen de huidige rol van deze 3^e laag en de gewenste rol voor deze 3^e laag. Verklaringen voor deze discrepantie kunnen worden gezocht in de percepties van de managers van de 2^e en 3^e laag op het ontbreken van bepaalde voorwaarden die noodzakelijk zijn om de gewenste rol te vervullen. Uit het kwalitatieve onderzoek is naar voren gekomen dat het volgens de managers van de 2^e en de 3^e laag aan een aantal belangrijke voorwaarden zowel van invloed op de *abilities*, de *motivation* als op de *opportunities* ontbreekt. Zo zijn een belangrijk aantal managers ontevreden over de rol van de ondersteunende afdelingen, blijken aanwezige economische middelen voor het

uitvoeren van *people management* schaars te zijn en blijkt uit de percepties van de 3^e laag dat er een verschil is in interesse, training en kennis met betrekking tot *people management* binnen deze laag.

De percepties van de managers van de 2^e en 3^e laag op de aanwezigheid en de afwezigheid van bepaalde voorwaarden om *people management* als gewenst te kunnen vervullen, maken het mogelijk voor het Atrium MC om hier op in te spelen. Concrete aanbevelingen hierover zijn aan het einde van dit onderzoek gedaan. Onder andere zijn deze aanbevelingen gericht op de zorggroepmanagers en de managers van de ondersteunende afdelingen van het Atrium MC.

Kernwoorden: bedrijfsklimaat, *people management*, lijnmanagers, *abilities*, *motivation* en *opportunities*.



1. Inleiding

“Atrium moest een verandering doormaken omdat het organisatiemodel dat toen bestond in ieder geval niet functioneerde. Dat werd op diverse manieren bewezen. (...) In de tweede plaats was de wetgeving aan het veranderen. Die wetgeving noodzaakte dat we met de omliggende ziekenhuizen een soort concurrentiepositie gemanoeuvreerd hebben, waardoor we iets met marktwerking moesten gaan doen.” (beleidsmaker Atrium MC)

Bovenstaand citaat is afkomstig van een beleidsmaker van het Atrium MC. Hij geeft in dit citaat aan dat het Atrium MC te maken heeft gekregen met ontwikkelingen in zijn omgeving en hier op in diende te spelen. Om deze reden heeft het Atrium MC een nieuw organisatiemodel ingevoerd. Dit nieuwe organisatiemodel is volgens de ontwerpers van dit model echter pas effectief als ondersteunend aan dit organisatiemodel ook een zogenaamd stimulerend en richtinggevend bedrijfsklimaat gecreëerd wordt. Volgens het organisatieplan van het Atrium MC (2008) is in het creëren van dit gewenste bedrijfsklimaat een grote rol weggelegd voor de managers van de 3^e laag van het Atrium MC. Onduidelijk is echter nog hoe zij zelf aankijken tegen deze rol en de mate waarin zij in staat zijn om deze rol te vervullen.

Onderzoek naar de percepties van de managers van deze 3^e laag is dan ook noodzakelijk.

1.1 Achtergrond

In mei 2009 is in het Atrium MC gestart met de invoering van een nieuw organisatiemodel. Dit model heeft als doel de kwaliteit, de patiëntgerichtheid en de *service* van het Atrium MC te verbeteren. Door middel van deze verbeteringen wil het Atrium MC komen tot een groter marktaandeel. Aanleiding voor deze organisatieverandering zijn nieuwe wetgeving en andere instrumenten waarmee de terugtrekkende overheid de marktwerking en concurrentie tussen ziekenhuizen en andere zorgaanbieders wil bevorderen (Organisatieplan Atrium Medisch Centrum Parkstad, 2008)

De organisatieverandering beoogt een nieuwe structuur te creëren. De nieuwe structuur voor het ziekenhuis is ingericht op de vraag naar zorg, namelijk op de verschillende patiëntenstromen die bestaan, en niet meer op het aanbod van de zorg.

In de nieuwe organisatie zal de 3^e managementlaag, de managementlaag die het dichtst op de medewerkers staat, weer direct leiding gaan geven aan de processen op de afdeling, zijnde de zorg- en dienstverleningsprocessen. Hier ligt namelijk volgens de ontwerpers van het nieuwe

organisatieplan het belangrijkste aangrijpingspunt voor verbetering. Afdelingsmanagers/*unithoofden* zijn in de loop der jaren te ver van hun medewerkers en de dagelijkse processen af komen te staan. Het is echter van groot belang dat deze lijnmanagers hun medewerkers en de processen die bestaan op hun afdelingen kennen, zodat ze weten wat er speelt en effectief en resultaatgericht kunnen sturen. Lijnmanagers dienen de benodigde condities te creëren voor de professionals om tot kwalitatief goede dienstverlening te komen. Het lijnmanagement dient hierbij gericht te zijn op de inhoud en kwaliteit van zorg en dienstverlening, op de processen en op de medewerkers (Organisatieplan Atrium Medisch Centrum Parkstad, 2008)

De organisatieverandering heeft volgens de ontwerpers van het nieuwe organisatieplan (Organisatieplan Atrium MC, 2008) dan ook alleen succes wanneer ook het bedrijfsklimaat dat in het Atrium heerst op het nieuwe model wordt aangepast. Volgens deze ontwerpers dient een bedrijfsklimaat te worden gecreëerd dat stimulerend, richtinggevend en ondersteunend werkt ten behoeve van de te behalen resultaten. Kenmerken van dit te creëren bedrijfsklimaat zouden volgens deze ontwerpers moeten zijn:

- gericht op de patiënt;
- samenwerken;
- trots naar buiten, kritisch naar binnen;
- keten denken/proces denken;
- ondernemerschap;
- resultaatgerichtheid; en
- afspraak is afspraak.

Met gerichtheid op de patiënt wordt bedoeld dat de medewerkers dienen te streven naar optimale kwaliteit van zorg en patiënttevredenheid. Samenwerken vormt de kern van het nieuwe organisatieplan, wat is verwoord in de slogan “van samen werken naar samenwerken”. Wederzijdse afhankelijkheid dient te worden erkend en men dient meer oog te hebben voor het gezamenlijk doel dan voor het eigen doel. Met trots naar buiten en kritisch naar binnen wordt bedoeld dat medewerkers positief over elkaar spreken en voor hun vak staan wanneer er met anderen over Atrium MC wordt gesproken, maar ook dat medewerkers kritisch zijn naar elkaar in rechtstreekse dialoog en hoge eisen stellen aan kwaliteit van producten en diensten. Keten of proces denken houdt in dat de medewerker weet wat zijn bijdrage is in de gehele keten en de patiënt, de interne klant en het proces kent en zijn eigen toegevoegde waarde hierin. Met ondernemerschap wordt bedoeld dat de medewerker zelf initiatief toont om met voorstellen voor een aanpak te komen, welafgewogen risico's durft te nemen en denkt in termen van opbrengsten in plaats van in termen van kosten. Resultaatgerichtheid betekent dat iedereen zich actief richt op het behalen van resultaten en bereid is om in te grijpen bij tegenvallende resultaten. Met afspraak is afspraak tenslotte wordt bedoeld dat wordt gezocht naar wederzijdse belangen in onderhandelingsprocessen en dat afgesproken regels worden nageleefd.

Een assumptie van het nieuwe organisatiemodel is dat bovenstaande kenmerken in een bedrijfsklimaat noodzakelijk zijn om de uiteindelijke performance van het Atrium MC te verbeteren. Op dit moment is alleen de 2^e en 3^e managementlaag van het Atrium MC nog bekend met het nieuwe organisatiemodel. Om het model met succes onder alle medewerkers te implementeren is het volgens de ontwerpers van het nieuwe organisatiemodel van belang dat de 3^e managementlaag van het Atrium MC, het lijnmanagement, een dergelijk bedrijfsklimaat onder hun medewerkers weet te creëren. Het bedrijfsklimaat dient zodoende de organisatieverandering te ondersteunen.

De 3^e managementlaag krijgt hiermee een grote verantwoordelijkheid voor HR-activiteiten. Zij dienen volgens de ontwerpers van het nieuwe organisatieplan namelijk de benodigde condities voor hun medewerkers te creëren om tot kwalitatief goede dienstverlening te komen en zodoende een bedrijfsklimaat te creëren dat bovenstaande kenmerken bevat en ondersteunend, stimulerend en richtinggevend werkt ten behoeve van de te behalen resultaten. De uiteindelijke resultaten zouden kunnen worden gezien als de uiteindelijke *performance* van het Atrium MC. Door de ontwerpers van het nieuwe organisatieplan wordt zodoende verondersteld dat het bedrijfsklimaat van invloed is op deze *performance*. Factoren die van invloed zijn op de *performance* van een organisatie worden in de literatuur vaak weergegeven in een ketting, de zogenaamd *performance*-ketting.

In de literatuur wordt met een *performance*-ketting een ketting van verschillende schakels bedoeld die bestaan tussen de beoogde HR-praktijken en de uiteindelijke *performance* van de organisatie (Wright & Nishii, 2006). Er bestaat in de wetenschap echter nog veel onduidelijkheid over welke mediërende factoren er in de relatie tussen de intenties voor HR-praktijken en de *performance* van een organisatie te vinden zijn (Paauwe, 2004). Wel wordt ook in een studie van Bowen en Ostroff (2004) het bedrijfsklimaat gezien als een belangrijke mediërende factor die van invloed is op de effecten van HR-beleid.

Bowen en Ostroff (2004) maken in hun studie een onderscheid tussen *psychological climate* en *organizational climate*. Met *psychological climate* worden de percepties van mensen bedoeld die ontstaan doordat zij betekenis geven aan hun omgeving. Bij *organizational climate* gaat het om een gedeelde perceptie van medewerkers over de praktijken, regels, procedures, gewoontes en beloningen in een organisatie en over wat belangrijk wordt gevonden binnen een organisatie en welk gedrag wordt verwacht (Bowen & Ostroff, 2004). De mediërende rol van het klimaat in een organisatie komt volgens Bowen en Ostroff (2004) tot stand doordat individuele *psychological climates* veranderen in een gedeelde *organizational climate* dat weer van invloed is op de uiteindelijke *performance* van de organisatie. Een sterk bedrijfsklimaat dat de *performance* van een organisatie ten goede komt, kan echter alleen ontstaan wanneer er tevens een sterk HRM-systeem bestaat. Een sterk HRM-systeem dient aanwezig te zijn om een sterk en gedeeld bedrijfsklimaat te laten ontstaan uit de individuele *psychological climates* (Bowen & Ostroff, 2004).

De informatie uit het organisatieplan kan aan bovenstaande informatie uit de literatuur gekoppeld worden. Uit het organisatieplan is op te maken dat in dit creëren van een sterk en gedeeld bedrijfsklimaat een belangrijke rol voor 3^e managementlaag van het Atrium MC in weg gelegd. Deze leidinggevendenden dienen zich volgens de ontwerpers van het nieuwe organisatieplan namelijk te richten op de medewerkers en het team waarover zij leiding geven. Op deze manier worden zij verantwoordelijk geacht voor het toepassen van bepaalde HR-activiteiten, activiteiten die zijn gericht op het personeel. Deze HR-activiteiten en de manier waarop deze worden toegepast vormen samen het HRM-systeem. Volgens Bowen & Ostroff (2004) dient een HRM-systeem bepaalde kenmerken te bevatten wil er een sterk HRM-systeem en daarmee een sterk bedrijfsklimaat ontstaan.

Het HRM-systeem dat bestaat kan ook gevat worden onder een andere term, namelijk de term *people management*. Purcell & Hutchinson (2007) verstaand onder de term *people management* zowel de HR-activiteiten die worden toegepast als de specifieke leiderschapsstijl van de manager. Zowel de kenmerken van een sterk HRM-systeem als de term *people management* zullen in het theoretisch kader nader worden uitgewerkt.

Bovenstaande kan nu als volgt worden samengevat: uit het organisatieplan van het Atrium MC blijkt dat de managers van de 3^e laag, oftewel het lijnmanagement, zich volgens de ontwerpers van het nieuwe organisatieplan dienen te richten op hun medewerkers en de benodigde condities voor deze medewerkers en de professionals dienen te creëren. Op deze manier worden zij verantwoordelijk geacht voor het toepassen van HR-activiteiten, activiteiten gericht op het personeel. Deze HR-activiteiten en de wijze waarop deze worden toegepast vormen samen het HRM-systeem of het *people management* in een organisatie. Uit de studie van Bowen & Ostroff (2004) blijkt vervolgens dat een sterk HRM-systeem, oftewel bepaald *people management*, nodig is om tot een sterk bedrijfsklimaat te komen. Eén van de doelen van het nieuwe organisatieplan is dat er ondersteunend aan het nieuwe organisatiemodel een sterk bedrijfsklimaat wordt gecreëerd (Organisatieplan Atrium MC, 2008). Aangezien de 3^e managementlaag steeds meer verantwoordelijk wordt geacht voor HR-activiteiten kan zodoende verondersteld worden dat voor hun een grote rol is weggelegd in het creëren van een dergelijk bedrijfsklimaat en dus in het toepassen van *people management*. Om deze reden is het van belang te onderzoeken in hoeverre deze 3^e managementlaag in staat is om de implementatie van het nieuwe organisatiemodel in het Atrium MC door het toepassen van *people management* als beoogd te laten verlopen.

1.2 Aanleiding

Een jaar na de start van de invoering van het nieuwe organisatiemodel is bij de ontwerpers van dit model een behoefte ontstaan aan een eerste evaluatie van de werking van dit model. De mate waarin het bedrijfsklimaat dat zij in het nieuwe organisatieplan hebben omschreven daadwerkelijk ook is ontstaan met name een belangrijk punt voor evaluatie gebleken. Veel onduidelijkheid bestaat nog over hoe het huidige bedrijfsklimaat eruit ziet en kan worden omschreven, over de mate waarin het bedrijfsklimaat dat omschreven staat in het nieuwe organisatieplan ook als een gewenst

bedrijfsklimaat kan worden gezien en over hoe de managers van de 3^e laag hun rol in het creëren van een dergelijk bedrijfsklimaat percipiëren. Ook is er een behoefte ontstaan meer te weten te komen over de percepties van juist de managers van het Atrium MC op de werking van het nieuwe organisatieplan en dan met name op de het bedrijfsklimaat wat ondersteunend aan dit organisatieplan volgens de ontwerpers gecreëerd dient te worden.

Om deze redenen zal tijdens dit onderzoek onderzocht worden hoe de 2^e en 3^e managementlaag van het Atrium MC, die samen een grote groep managers vormen, de rol van de managers van de 3^e laag percipieert in het creëren van een ondersteunend, stimulerend en richtinggevend bedrijfsklimaat. Het gaat hier tevens om de vraag in hoeverre zij vinden dat in het nieuwe organisatieplan de juiste voorwaarden aanwezig zijn om *people management* activiteiten op een effectieve manier uit te voeren zodat een dergelijk bedrijfsklimaat kan ontstaan. Er is gekozen om een evaluatie van het nieuwe organisatieplan plaats te laten vinden onder deze groepen, omdat de 3^e managementlaag een belangrijke schakel vormt in het implementatieproces van het nieuwe organisatieplan en hun rol in belangrijke mate bepaalt of er een geschikt bedrijfsklimaat voor het nieuwe organisatieplan kan worden gecreëerd en omdat de 2^e managementlaag, doordat zij leiding geven aan de 3^e laag, inzicht heeft in het functioneren van deze laag en hun percepties ook van invloed zijn op dit functioneren.

Ten eerste wordt de perceptie van de 2^e en 3^e managementlaag gevraagd ten aanzien van de rol van de managers van de 3^e laag in het creëren van een sterk bedrijfsklimaat. Deze managers zal gevraagd worden welke *people management* activiteiten er volgens hen verricht dienen te worden wil het gewenste bedrijfsklimaat ontstaan. Vervolgens wordt hun gevraagd of volgens hen op dit moment ook de juiste voorwaarden in de organisatie aanwezig zijn om deze gewenste *people management* activiteiten ten uitvoer te kunnen brengen. Een model dat hiervoor een goed hulpmiddel vormt is het AMO-model van Boxall en Purcell (2008).

Boxall en Purcell (2008) stellen dat individuen zullen presteren wanneer hun *abilities* (capaciteiten), *motivation* (motivatie) en *opportunities* (mogelijkheden) positief worden beïnvloed. Aangezien op dit moment het de vraag is of de 3^e managementlaag door het toepassen van *people management* activiteiten in staat is een geschikt bedrijfsklimaat voor het nieuwe organisatieplan te creëren, vormt een belangrijk punt van evaluatie de percepties van de 3^e laag managers en hun leidinggevendenden, de managers van de 2^e laag, met betrekking tot de mate waarin de vereiste *abilities* (capaciteiten), *motivation* (motivatie) en *opportunities* (mogelijkheden) in het voeren van *people management* bij de managers van de 3^e laag op dit moment in de organisatie tot stand kunnen komen.

De 2^e en 3^e laag managers zal niet letterlijk naar deze *abilities*, *motivation* en *opportunities* gevraagd worden, maar de aanwezige en niet aanwezige voorwaarden die zij noemen om een sterk bedrijfsklimaat te kunnen creëren zullen in het AMO-model worden gepast. Het AMO-model fungeert zodoende als kader waarbinnen de verschillende voorwaarden voor het toepassen van bepaalde *people management* activiteiten en dus voor het creëren van een sterk bedrijfsklimaat betekenis

krijgen. Zo kan onderzocht worden of de juiste voorwaarden in het Atrium MC aanwezig zijn om de *abilities*, *motivation* en *opportunities* van de managers van de 3^e laag in *people management* op een gunstige manier te beïnvloeden. Verondersteld wordt namelijk dat voorwaarden op alledrie de gebieden nodig zijn om te presteren.

Het AMO-model is door Boxall en Purcell (2008) ontworpen, maar nog niet toegepast. Ook omschrijven Boxall en Purcell (2008) het AMO-model zelf als een instrument om te kunnen bepalen of individuele medewerkers zullen presteren of niet. Het interessante van dit onderzoek is dat hier het AMO-model toe zal worden gepast om een verklaring te bieden waarom managers, en dan specifiek de managers van de 3^e laag van het Atrium MC, zullen presteren of niet en of zij zodoende in staat zullen zijn om een sterk bedrijfsklimaat te creëren of niet. De toepassing van het AMO-model op lijnmanagers is niet geheel nieuw en in de wetenschap al meerdere malen voorgekomen. Een voorbeeld hiervan vormt het onderzoek van Harney en Jordan (2008) die door zich te focussen op de *ability*, *motivation* en *opportunities* van lijnmanagers om te presteren na zijn gegaan welke invloed zij op de *performance* van de organisatie hebben. Een ander voorbeeld vormt het onderzoek van Leisink en Knies (2010), waarin aan de hand van de relatie tussen de *abilities*, *motivation* en *opportunities* geprobeerd is te verklaren waarom lijnmanagers bepaalde HR-instrumenten gericht op oudere werknemers wel of niet toepassen. Toch zal de toepassing van het AMO-model in dit onderzoek verschillen van de voorgaande studies en zal deze studie een aanvulling op de bestaande studies vormen. Ten eerste gaat het hier om een specifiek type organisatie, namelijk een ziekenhuis, die net een organisatieverandering door heeft gemaakt. Ten tweede wordt het AMO-model in dit onderzoek op een kwalitatieve manier toegepast, terwijl in de meeste studies waarin gebruik wordt gemaakt van het AMO-model – met uitzondering van de studie van Harney & Jordan (2008) – het AMO-model op een kwantitatieve manier is gebruikt. Ten derde zullen de managers in deze studie niet letterlijk naar hun *abilities*, *motivation* en *opportunities* gevraagd. De *abilities*, *motivation* en *opportunities* van lijnmanagers om een sterk bedrijfsklimaat te creëren worden in deze studie niet gemeten als zijnde vaststaande variabelen, maar vormen een kader om de voorwaarden die managers naar aanleiding van interviews zullen noemen in te kunnen plaatsen. Het AMO-model heeft hier zodoende als doel om de percepties van de managers zelf en de betekenissen die zij geven aan de aanwezige of niet aanwezige voorwaarden zo goed mogelijk te kunnen plaatsen.

1.3 Vraagstelling

De volgende hoofdvraag staat in dit onderzoek centraal:

Wat zijn de percepties van de 2^e en 3^e laag managers van het Atrium MC op de rol van de 3^e managementlaag in het creëren van een ondersteunend, stimulerend en richtinggevend bedrijfsklimaat en zijn volgens hen de voorwaarden aanwezig om deze rol als gewenst te kunnen vervullen?

De volgende deelvragen hebben als doel om uiteindelijk een antwoord op de hoofdvraag te kunnen formuleren:

1. *Wat zijn de percepties van de 2^e en 3^e managementlaag op het huidige bedrijfsklimaat?*
2. *Wat zijn de percepties van de 2^e en 3^e managementlaag op het gewenste bedrijfsklimaat?*
3. *Wat zijn de percepties van de 2^e en 3^e managementlaag op de huidige rol van de 3^e laag in het creëren van een ondersteunend, stimuleren en richtinggevend bedrijfsklimaat?*
4. *Wat zijn de percepties van de 2^e en 3^e managementlaag op de gewenste rol van de 3^e laag in het creëren van een ondersteunend, stimuleren en richtinggevend bedrijfsklimaat?*
5. *In hoeverre zijn volgende de managers van de 2^e en 3^e laag de voorwaarden in de organisatie aanwezig om deze gewenste rol te vervullen?*

Het doel van de hoofdvraag is om na te gaan hoe volgens de managers van de 2^e en 3^e laag het huidige bedrijfsklimaat eruit ziet, deze te vergelijken met het door hun gewenste bedrijfsklimaat en vervolgens na te gaan of hier een discrepantie tussen bestaat. Wanneer er een discrepantie tussen het huidige en het gewenste bedrijfsklimaat bestaat is het de vraag of dit te verklaren is aan de hand van de mate waarin de 3^e managementlaag volgens de managers van de 2^e laag en volgens hun eigen perceptie in staat is om de voor en door hun gewenste rol in het creëren van een sterk bedrijfsklimaat te vervullen. Het inzicht dat door de beantwoording op deze vragen verkregen wordt zorgt ervoor dat bepaald kan worden in hoeverre verbetering van de voorwaarden die betrekking hebben op de *abilities*, *motivation* en *opportunities* van de managers om hun rol te vervullen en dus om effectief *people management* te kunnen voeren nog nodig is. Vanuit HR-perspectief kunnen hier vervolgens aanbevelingen voor worden gedaan.

1.4 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

1.4.1 Praktische relevantie

Dit onderzoek is zowel relevant voor het Atrium MC als de ziekenhuissector als geheel.

Voor het Atrium MC verschaft dit onderzoek belangrijke inzichten in de huidige situatie waar het ziekenhuis zich in bevindt. Uit dit onderzoek volgt namelijk belangrijke informatie over de percepties van de managers van de 2^e en 3^e laag met betrekking tot de huidige rol van de managers van de 3^e laag, hun gewenste rol en de volgens hen op dit moment aanwezige voorwaarden om deze rol als gewenst te kunnen vervullen. Met name op deze voorwaarden kan door het Atrium MC op dit moment nog ingespeeld worden. Dit biedt het Atrium MC de mogelijkheid om het creëren van het gewenste bedrijfsklimaat in de toekomst als beoogd te laten verlopen, wat de implementatie van het nieuwe organisatiemodel ten goede zal komen.

De ziekenhuissector als geheel is aan veranderingen onderhevig en er is steeds meer sprake van gereguleerde marktwerking en van vraaggestuurde in plaats van aanbodgestuurde zorg. In de ziekenhuissector is het dan ook van belang dat er een bedrijfsklimaat wordt gecreëerd dat een ziekenhuis in staat stelt in te spelen op de veranderingen in de omgeving en een nieuw

organisatiemodel te implementeren. Dit onderzoek zal inzicht geven in de rol van het lijnmanagement in het creëren van een dergelijk bedrijfsklimaat ten behoeve van een marktgericht organisatiemodel.. Met name wordt duidelijk welke voorwaarden in een organisatie aanwezig dienen te zijn om een dergelijke rol te kunnen vervullen. Ziekenhuizen zouden zodoende in hun eigen organisatie na kunnen gaan in welke mate deze voorwaarden bij hun aanwezig zijn. Ook zouden zij de aanbevelingen die aan het einde van dit onderzoek gegeven worden kunnen gebruiken om hun huidige stand van zaken met betrekking tot de aanwezige voorwaarden voor effectief *people management* te verbeteren.

1.4.2 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek is er op gericht om meer inzicht te geven in een deel van de ketting die bestaat tussen bepaalde intenties voor HR-praktijken van het Atrium MC en de uiteindelijke *performance* van het Atrium MC. Deze *performance*-ketting zal in het theoretisch kader met behulp van verschillende modellen worden weergegeven. Het gaat in dit onderzoek om het deel van deze ketting waarop 3^e laag managers invloed hebben, namelijk op de schakel van deze ketting tussen de intenties voor HR-praktijken en de daadwerkelijke acties van het management die hier op volgen.

De afgelopen jaren is veel onderzoek gedaan naar hoe de zogenaamde *performance*-ketting, die loopt van HR-praktijken tot *performance* en waarvan de het lijnmanagement een schakel vormt, er precies uitziet. Op dit moment is er echter nog veel onduidelijkheid hoeveel mediërende factoren er in de relatie tussen de intenties voor HR-praktijken en de *performance* van een organisatie te vinden zijn (Paauwe, 2004). Er is sprake van een *black box* die bestaat tussen beide uiteinden van de ketting. Veel verschillende modellen zijn er dan ook over de relatie tussen de intenties voor HR-praktijken en de *performance* van de organisatie te vinden, drie hiervan zullen in het theoretisch kader worden gepresenteerd.

Ook is de mate van invloed die managers binnen deze ketting hebben nog niet uitvoerig onderzocht. Weinig onderzoek is nog gedaan binnen de *black box*. Dit onderzoek zal deze rol van de managers in de *performance*-ketting verder verkennen en zodoende een bijdrage leveren aan het verder ontrafelen van de *black box* tussen intenties voor HR-praktijken en *performance*. Dit zal gedaan worden door middel van kwalitatief onderzoek, waarmee de betekenissen die managers geven aan hun rol in de *performance*-ketting en daarmee aan de mate waarin zij zichzelf in staat achten *people management* activiteiten uit te voeren zullen worden achterhaald. Dit onderzoek gaat zodoende meer de diepte in dan andere onderzoeken die proberen meer duidelijkheid over de *black box* te verkrijgen en heeft niet zozeer als doel om het aantal mediërende factoren tussen intenties voor HR-praktijken en de *performance* van een organisatie te achterhalen, maar om te betekenissen die managers aan hun mediërende rol geven te verduidelijken.

1.5 Leeswijzer

In dit eerste hoofdstuk zijn de achtergrond en de aanleiding van dit onderzoek uiteen gezet, evenals de centrale vraagstelling. In hoofdstuk 2 zal worden nagegaan wat er in de theorie bekend is over het creëren van een sterk bedrijfsklimaat, de rol van het lijnmanagement hierin en de noodzakelijke voorwaarden om deze rol als gewenst te kunnen vervullen. Deze voorwaarden zullen worden ingekaderd in het AMO-model. Hoofdstuk 3 zal de methoden beschrijven waarmee naar antwoorden op de onderzoeksvragen zal worden gezocht. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het onderzoekstype; de dataverzameling en de data-analyse. In hoofdstuk 4 worden vervolgens de belangrijkste resultaten uit de interviews gepresenteerd met behulp van citaten uit deze interviews. De belangrijkste bevindingen zullen worden samengevat en vervolgens bediscussieerd in het volgende hoofdstuk, hoofdstuk 5. Uiteindelijk zullen er in het laatste hoofdstuk, hoofdstuk 6, naar aanleiding van de discussie die in het voorgaande hoofdstuk heeft plaatsgevonden een aantal belangrijke aanbevelingen worden gedaan.

2. Theoretisch kader

In voorgaand hoofdstuk is verondersteld dat het bedrijfsklimaat van een organisatie een belangrijke mediërende rol zou kunnen spelen in de *performance*-ketting van een organisatie. Er is echter ook verondersteld dat een sterk HRM-systeem nodig is wil uit de individuele *psychological climates* een sterk en gedeeld bedrijfsklimaat ontstaan (Bowen & Ostroff, 2004). Ten eerste zal in dit theoretisch kader dan ook uiteen gezet worden wat volgens verschillende wetenschappelijke bronnen kenmerken zijn van een sterk HRM-systeem. Hier zal ook de term *people management* opnieuw zijn intrede doen. Purcell & Hutchinson (2007) verstaan onder *people management* het geheel van HR-activiteiten in combinatie met de leiderschapsstijl van de manager. Bowen & Ostroff (2004) noemen wanneer zij de gewenste kenmerken van een HRM-systeem omschrijven zowel gewenste HR-activiteiten als gewenste leiderschapskwaliteiten. Op deze manier kan tussen de termen *people management* en een HRM-systeem een parallel getrokken worden. De term *people management* zal vervolgens in de rest van dit hoofdstuk worden toegepast.

Op dit punt komt ook de invloed van het lijnmanagement naar voren. Uit de literatuur blijkt namelijk dat lijnmanagers steeds meer verantwoordelijk worden geacht voor *people management* (Purcell & Hutchinson, 2007). Verondersteld wordt dat hun rol in de *performance*-ketting van een organisatie dan ook groot is. Er bestaat echter nog veel onduidelijkheid over wat deze rol precies inhoudt. Het is dan ook geen toeval dat de rol van lijnmanagers in de *performance*-ketting een onderwerp is dat steeds belangrijker wordt in de wetenschap. Om deze reden zal in dit theoretisch kader met behulp van verschillende bronnen uit de literatuur uiteen worden gezet wat reeds bekend is over de rol van lijnmanagers in de *performance*-ketting van een organisatie. Eerst zal beschreven worden wat de verschuiving van verantwoordelijkheid voor *people management* naar de lijn inhoudt en voor welke activiteiten zij nou precies verantwoordelijk worden geacht. Vervolgens zal met behulp van drie verschillende modellen die de *performance*-ketting weergeven duidelijk worden gemaakt waar de rol van het lijnmanagement in deze ketting te vinden is en welke factoren van invloed zijn op deze rol. Door deze factoren te benoemen wordt ook inzichtelijk in hoeverre lijnmanagers eigenlijk in staat zijn om *people management* activiteiten effectief uit te voeren. De zogenaamde *black box* die bestaat tussen de intenties om bepaald HR-beleid te voeren en de uiteindelijke *performance* van een organisatie, wordt op deze manier verder ontrafeld.

Ten derde zal met behulp van de literatuur worden onderzocht welke factoren in empirische studies genoemd worden die van invloed kunnen zijn op de *abilities*, *motivation* en *opportunities* van het lijnmanagement om effectief *people management* toe te passen. Deze factoren zullen een uitwerking

vormen van factoren die reeds bij de bespreking van de *performance*-ketting als van invloed op het handelen van het lijnmanagement naar voren zijn gekomen. Ook de samenhang tussen deze factoren zal hier worden beschreven.

Tenslotte zullen naar aanleiding van de bevindingen van deze literatuurstudie een aantal verwachtingen voor dit onderzoek weergegeven worden.

2.1 *People management* en een sterk bedrijfsklimaat

In deze paragraaf zal uiteen gezet worden wat volgens verschillende auteurs de kenmerken zijn van een sterk HRM systeem - wat in dit onderzoek wordt gezien als een combinatie van verschillende HR-activiteiten en de leiderschapsstijl van de lijnmanagers en dus als de *people management* activiteiten die worden verricht.

Een sterk klimaat komt tot stand wanneer kenmerken van het klimaat ervoor zorgen dat de medewerkers zaken op eenzelfde manier bekijken, wanneer uniforme verwachtingen ontstaan over het meest passende gedrag en de benodigde vaardigheden worden ontwikkeld voor mensen om zich ook op deze manier te gedragen (Schneider, Salvaggio & Subirats, 2002). Bowen & Ostroff (2004) schetsen in hun studie verschillende kenmerken waar de *people management* activiteiten van managers aan dienen te voldoen, wil er een dergelijk sterk bedrijfsklimaat ontstaan dat uiteindelijk de *performance* van de organisatie ten goede dient te komen.

Het *people management* – in de oorspronkelijke bron beschreven als een HRM-systeem – dient zich ten eerste van zijn omgeving te onderscheiden en interesse te wekken (Bowen & Ostroff, 2004). Kenmerkend *people management* dat zich onderscheidt van zijn omgeving ontstaat door zichtbaarheid, duidelijkheid, legitimiteit en relevantie. Wanneer het *people management* aan deze kenmerken voldoet is de kans groter dat de HRM-boodschap op een uniforme manier geïnterpreteerd wordt. Ten tweede ontstaat volgens Bowen en Ostroff (2004) effectief *people management* wanneer er sprake is van consistentie in de oorzaak en effect relatie. Dit kan worden bereikt door instrumentaliteit en valide en consistente HRM-boodschappen. Tenslotte is het voor de effectiviteit van het *people management* van belang dat er sprake is van consensus onder de medewerkers. Een belangrijke voorwaarde hiervoor is dat de HRM ontwikkelaars het met elkaar eens zijn over het te voeren beleid. Wanneer zij het met elkaar eens zijn, zal er ook sneller consensus onder de medewerkers ontstaan. Consensus zal tevens sneller ontstaan wanneer het HRM beleid als eerlijk beschouwd wordt (Bowen & Ostroff, 2004).

Bovenstaande gewenste kenmerken van *people management*, waaruit een sterk bedrijfsklimaat ontstaan kan, maken duidelijk dat zowel bepaalde HR-activiteiten als een bepaalde leiderschapsstijl aanwezig dienen te zijn. Het gaat namelijk niet om de HR-activiteiten die afzonderlijk van elkaar door de lijnmanagers worden uitgevoerd, maar voornamelijk om het systeem dat deze activiteiten samen

vormen en dat vorm krijgt door de leiderschapsstijl van de lijnmanager. De leiderschapsstijl van de lijnmanager is van belang omdat zij degenen zijn die de HR-activiteiten implementeren, Dit komt overeen met de visie van Purcell en Hutchinson (2007) op gewenst *people management*. Volgens hen wordt het personeel zowel beïnvloed door de HR-activiteiten die door de lijnmanager worden toegepast als door het leiderschapsgedrag van de lijnmanager (Purcell & Hutchinson, 2007).

Schneider, Brief & Guzzo (1996) beschrijven in hun onderzoek wat volgens het *Organizational Development* perspectief nodig is om tot een sterk bedrijfsklimaat te komen dat tevens de *performance* van de organisatie ten goede komt. Ten eerste dient het *people management* gericht te zijn op groei en ontwikkeling, zodat de mensen in de organisatie de mogelijkheden hebben om uiting te geven aan hun creativiteit. Ten tweede is het voor medewerkers van belang dat er sprake is van interpersoonlijke interacties met collega's, maar ook met de lijnmanager. Ten derde hebben mensen behoefte aan vertrouwen, steun en samenwerking om goed te kunnen functioneren (Schneider, Brief & Guzzo, 1996). Deze kenmerken van *people management* richten zich weer zowel op de HR-activiteiten als op het belang van bepaald leiderschapsgedrag. Interesse tonen in het functioneren en de ontwikkeling van het personeel en hiervoor medewerkers de mogelijkheden bieden kan gezien worden als een HR-activiteit. Het opbouwen van een goede relatie en het geven van vertrouwen en steun kan gezien worden als leiderschapsgedrag. Uit deze studie blijkt zodoende tevens dat beide kenmerken van *people management* nodig zijn om tot een sterk bedrijfsklimaat te komen.

2.2 Lijnmanagers en *people management*

Verondersteld wordt dat voor het lijnmanagement, zoals in de inleiding reeds is benadrukt, een grote rol is weggelegd in het creëren van een sterk bedrijfsklimaat. Zij worden namelijk steeds meer verantwoordelijk voor *people management* (Purcell & Hutchinson, 2007) en het *people management* in een organisatie wordt verondersteld van invloed te zijn op de mate waarin een sterk bedrijfsklimaat en een goede *performance* tot stand komen. In deze paragraaf zal verder uiteengezet worden wat deze verschuiving van verantwoordelijkheid voor *people management* naar de lijn inhoudt en welke activiteiten onder *people management* geschaard kunnen worden. Voor welke taken wordt het lijnmanagement verantwoordelijk geacht?

Uit de literatuur blijkt dat het lijnmanagers steeds meer taken die passen binnen HR krijgen toebedeeld (Leisink & Knies, 2010). Deze verschuiving van HR-verantwoordelijkheid naar de lijn, kan gezien worden als een zeer belangrijke ontwikkeling in Nederland. Larsen en Brewster (2003) stellen zelfs dat Nederland, samen met Denemarken en Finland, zich in de top bevindt van die landen die de grootste verantwoordelijkheid voor HR bij het lijnmanagement leggen.

Activiteiten die onder *people management* vallen zijn vaak ondersteunend. Deze houden bijvoorbeeld in dat managers interesse tonen in hoe medewerkers functioneren en deze medewerkers stimuleren om te participeren in trainingen om dit functioneren te verbeteren (Knies & Leisink, 2009). *People*

management kan zowel operationeel management inhouden als strategisch management. Tot nu toe heeft de strategische kant van *people management* in de literatuur de meeste aandacht gekregen (Thornhill & Saunders, 1998). Een verklaring hiervoor is dat lijnmanagers altijd al verantwoordelijk waren voor operationeel management, het managen van hun personeel van dag tot dag. Activiteiten die passen bij meer strategisch *people management* zijn beoordelingsgesprekken en het opstellen van doelen voor de lange termijn (Hall & Torrington, 1998).

Sommige organisaties gaan in het verschuiven van de verantwoordelijkheid voor *people management* verder dan andere en maken het lijnmanagement verantwoordelijk voor activiteiten die eerst exclusief in het domein van HR-specialisten lagen. Onder deze activiteiten kunnen *recruitment* activiteiten, carrièreplanning, gezondheid en veiligheid van het personeel en het behoud en ontwikkeling van de organisatiecultuur vallen (Perry & Kulik, 2008).

Een reden voor de verschuiving van de verantwoordelijkheid voor *people management* naar de lijn is dat het personeel van zo een grote waarde voor het overleven van een organisatie is, dat HRM te belangrijk is om alleen over te laten aan HR-specialisten (McGovern et al, 1997; Cunningham & Hyman, 1997). Andere redenen voor de verschuiving van de verantwoordelijkheid voor *people management* naar de lijn zijn de noodzaak om HR meer te linken aan de dagelijkse activiteiten op een afdeling en de groeiende invloed van de kennisindustrie (Larsen & Brewster, 2003).

Veel auteurs zijn dan ook positief over deze verschuiving van verantwoordelijkheid naar de lijn. Het stelt lijnmanagers volgens hen in staat sneller beslissingen met betrekking tot HR te maken en deze bovendien meer toe te passen op individuele omstandigheden van het personeel. Hiernaast kunnen HR problemen op een lager niveau in de organisatie opgelost worden, wordt het verantwoordelijkheidsgevoel van lijnmanagers verhoogd en de efficiëntie van de werknemers verbeterd (Perry & Kulik, 2008).

Er bestaat echter ook kritiek op de verschuiving van de verantwoordelijkheid voor *people management* naar de lijn. Meerdere auteurs betwijfelen of lijnmanagers in staat zijn zich op de strategische HR doelen op de lange termijn te richten en zijn bang dat het handelen van deze managers gedomineerd zal worden door financiële doelen op de korte termijn (Hall & Torrington, 1998; Perry & Kulik, 2008; Larsen & Brewster, 2003). Larsen en Brewster (2003) noemen daarnaast nog enkele praktische problemen die samen kunnen gaan met de verschuiving van verantwoordelijkheid. Ten eerste is het volgens hen mogelijk dat lijnmanagers niet de verantwoordelijkheid voor *people management* willen hebben. Ten tweede hebben zij misschien de tijd niet om fatsoenlijk *people management* te voeren. Ten derde kan het zijn dat zij niet over de juiste vaardigheden of training beschikken om effectief *people management* te voeren. Ten vierde zijn lijnmanagers vaak niet op de hoogte van recente ontwikkelingen in HRM. Uit deze praktische problemen komen enkele factoren naar voren die van invloed zijn op de rol die het lijnmanagement aanneemt met betrekking tot *people management*.

In de volgende paragraaf zal nader uitgewerkt worden hoe deze rol van het lijnmanagement in de *performance*-ketting van een organisatie te plaatsen is en welke factoren verder van invloed zijn op deze rol.

2.3 De *performance*-ketting en de rol van het lijnmanagement

Bowen en Ostroff (2004) stellen dat het bedrijfsklimaat van een organisatie van invloed is op de *performance* van de organisatie. Hierboven is al verondersteld dat er voor het lijnmanagement een grote rol is weggelegd in het creëren van een sterk bedrijfsklimaat. Zodoende zouden de *people management* activiteiten die het lijnmanagement voert waarschijnlijk ook van invloed zijn op de uitkomsten of *performance* van een organisatie. De vraag is echter hoe deze zaken zich precies tot elkaar verhouden en wat in de literatuur al bekend is over de invloed van het lijnmanagement op de uiteindelijke *performance* van een organisatie. In hoeverre zijn zij in staat om *people management* activiteiten ten gunste van het bedrijfsklimaat uit te voeren en welke factoren zijn hierop van invloed?

In dit onderzoek zal gebruik worden gemaakt van drie theoretische modellen om de *performance*-ketting en de rol hierin van het lijnmanagement te verduidelijken, namelijk *the contextually based human resource theory* van Paauwe (2004), een model van Boxall & Purcell (2008) dat volgens hen de verbanden toont tussen *management intentions* en *organisational outcomes* en een model van Wright & Nishii (2006) dat het proces van strategisch *human resource management* beschrijft en net als het model van Boxall & Purcell begint bij de intenties voor HR-praktijken en eindigt bij de *performance* van een organisatie. Er is gekozen voor deze selectie van modellen, omdat er aan de ene kant veel overeenkomsten tussen de modellen te vinden zijn, maar aan de andere kant de modellen elkaar door een verschil in focus ook goed aanvullen.

In de drie modellen wordt geen gebruik gemaakt van de term *people management*. Zo heeft Paauwe (2004) het over *HR-strategies*, spreken Boxall & Purcell (2008) over *HR-policies* en van *actions* of *HR-specialists* en gebruiken Wright & Nishii (2006) de term *HR-practices*. In dit onderzoek worden al deze termen echter gevat onder dezelfde noemer, namelijk *people management*, aangezien uit alle drie de modellen kan worden opgemaakt dat het zowel gaat om zowel de HR-activiteiten die worden gevoerd als om de leiderschapsstijl van het lijnmanagement dat hierop van invloed is, samen de twee kenmerken van *people management*.

De verschillen en overeenkomsten tussen de modellen zullen worden besproken om zo te kunnen verduidelijken waar de invloed van de 2^e en 3^e laag managers zich in de *performance*-ketting bevindt. De focus begint breed; er wordt eerst gekeken naar de gehele *performance*-ketting met behulp van het model van Paauwe (2004). Op deze manier wordt zichtbaar welke factoren van binnen en buiten de organisatie van invloed zijn op de rol van het lijnmanagement. Hier wordt zodoende ook de context van een organisatie bij betrokken. Nadat een overzicht van de *performance*-ketting is geschetst zal de focus zich steeds meer versmallen met behulp van de modellen van Boxall & Purcell (2008) en Wright

& Nishii (2004) naar de schakel waarin het *people management* dat door het lijnmanagement gevoerd wordt te vinden is.

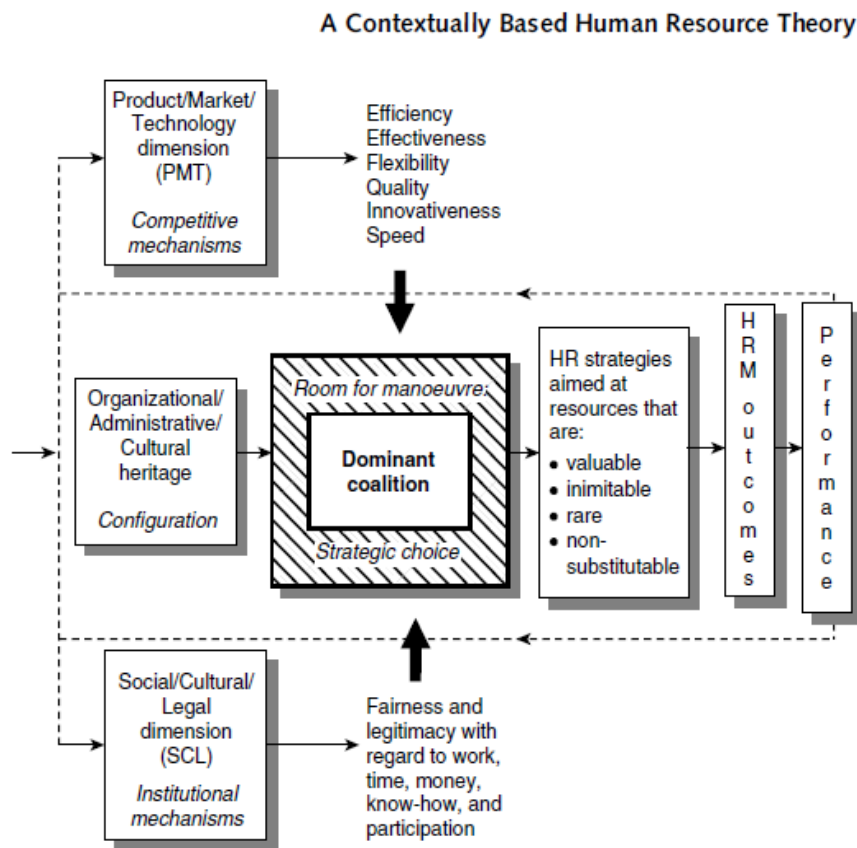


Fig 5.1. The contextually based human resource theory
 Source: Paauwe (1994; 1998).

Fig. 1 The contextually based human resource theory (Paauwe, 2004)

Het hierboven in figuur 1 weergegeven model van Paauwe (2004) is meer dan de modellen van Boxall & Purcell (2008) en Wright & Nishii (2006) ontwikkeld om ook de rol van de context waarin de organisatie zich bevindt te kunnen analyseren. Er zijn in de context twee dimensies te onderscheiden die in meer of mindere mate van invloed zijn op de ontwikkeling van het *people management* dat in de organisatie door het lijnmanagement wordt gevoerd. Een eerste dimensie houdt de marktwerking en de concurrentie in waar een organisatie mee te maken heeft en op dient in te spelen. Het gaat hier om criteria als efficiëntie, effectiviteit, flexibiliteit, kwaliteit en innovativiteit. Het is voor een organisatie in deze context van belang dat de organisatie competitief voordeel ten opzichte van zijn concurrent behaalt (Paauwe, 2004) Een andere dimensie van de context is de sociaallegitieme dimensie van een organisatie. De organisatie dient rekening te houden met haar sociaal-politieke, culturele en legitieme context (Paauwe, 2004). Bovenstaande dimensies kunnen belangrijke kansen of juist belemmeringen vormen voor het lijnmanagement om effectief *people management* te voeren. Deze factoren zullen later in dit theoretisch kader nader uitgewerkt worden.

Naast de dimensies uit de context van een organisatie speelt volgens het model van Paauwe (2004) ook de geschiedenis van de organisatie een grote rol in de ontwikkeling van het *people management* in een organisatie. Door gemaakte strategische beslissingen is een bepaalde organisatiecultuur ontstaan die van invloed is op de ontwikkeling van huidig beleid. Het gaat hier om de unieke historische condities van een organisatie die niet gemakkelijk te imiteren zijn door andere organisaties (Paauwe, 2004).

De contextfactoren en de unieke historische condities van de organisatie zijn samen van invloed op de dominante coalitie die in de organisatie heerst. Deze coalitie wordt gevormd door de belangrijke actoren in de organisatie, zoals het topmanagement, de directie, het lijnmanagement, de HRM-afdeling en de HR-manager (Paauwe, 2004). De mate waarin actoren strategische keuzes kunnen maken wordt volgens Paauwe (2004) begrensd door factoren als de financiële gezondheid van de organisatie, de afspraken die zijn gemaakt met vakbonden en de marktstrategie. Het gaat hier om de mate waarin er speelruimte bestaat. De acties van het lijnmanagement worden dus beïnvloed door de contextfactoren en de unieke historische condities van de organisatie. Het lijnmanagement is namelijk één van de actoren die de dominante coalitie van een organisatie bepalen.

In dit deel van het model komen naast omgevingsfactoren en unieke historische condities ook andere factoren naar voren die het uiteindelijke *people management* dat wordt gevoerd beïnvloeden. Deze factoren liggen dicht bij de lijnmanagers zelf, bij hun motivatie. Zij hebben namelijk elk hun eigen waarden, normen en houdingen die weer in meer of mindere mate gedeeld worden met anderen en die van invloed zijn op de vertaling van het beleid (Paauwe, 2004). De interactie tussen actoren en de mate waarin zij hun ideologieën delen, bepaalt in grote mate de begrijpelijkheid en betrouwbaarheid van het *people management* dat door het lijnmanagement wordt gevoerd (Paauwe, 2004). Deze mate van begrijpelijkheid en betrouwbaarheid is vervolgens weer van invloed op de mate waarin een sterk bedrijfsklimaat zal ontstaan. Dit komt sterk overeen met de hierboven beschreven studie van Bowen en Ostroff (2004) die onder andere consistentie als vereiste noemen voor effectief *people management*.

Volgens Pauwe (2004) is het *people management* dat uiteindelijk ontstaat van invloed op de *performance* van de organisatie. Dit is aan de rechterkant van het model te zien, waar wordt weergegeven dat HR-strategieën leiden tot bepaalde HRM uitkomsten die invloed hebben op de *performance* van de organisatie.

Bovenstaande samengevat geeft het model van Paauwe (2004) op twee manieren meer duidelijkheid over de rol van het lijnmanagement in de *performance*-ketting. Ten eerste schetst het model van Paauwe (2004) belangrijke contextfactoren waar het lijnmanagement mee te maken krijgt. Ten tweede wordt in dit model aangegeven waar de invloed van het management zelf een rol gaat spelen en waarom, namelijk in de dominante coalitie in een organisatie waarin het lijnmanagement plaats heeft.

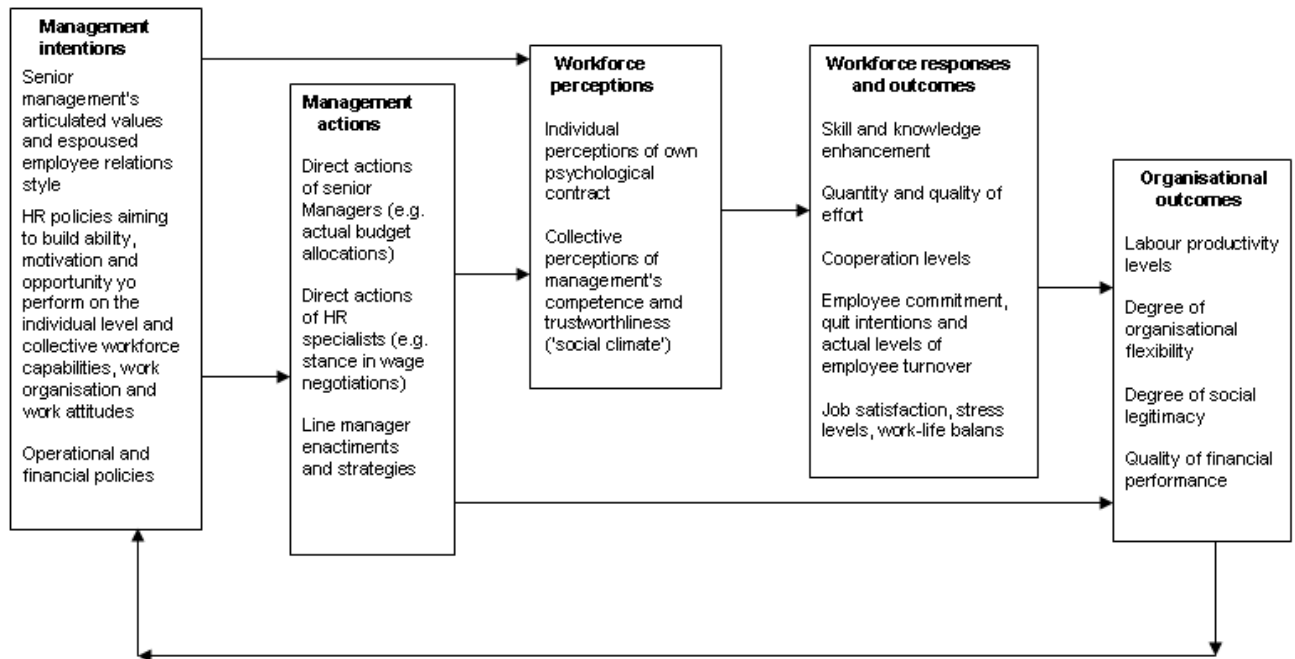


Fig. 2 HR systems and the links to organizational performance (Boxall & Purcell, 2008)

Het hierboven in figuur 2 weergegeven model van Boxall en Purcell (2008) is meer dan het model van Paaue (2004) gefocust op wat er in de organisatie zelf gebeurt en zoomt eigenlijk in op de rechterkant van het model van Paaue (2004). Het model van Boxall en Purcell (2008) richt zich zodoende al meer op de schakel die in dit onderzoek het meest van belang is, namelijk op de rol van het lijnmanagement in het voeren van *people management*. Boxall & Purcell (2008) hebben het model ontwikkeld om meer inzicht te geven in de *black box* problematiek, wat inhoudt dat er onduidelijkheid bestaat over welke ketting van factoren HR-beleid verbindt met de *performance* van de organisatie. Deze intentie sluit goed aan bij dit onderzoek, omdat ook dit onderzoek erop gericht is meer inzicht te krijgen in wat zich afspeelt in de *black box*, namelijk door te onderzoeken wat de rol van het lijnmanagement is in het creëren van een sterk bedrijfsklimaat en welke factoren van invloed zijn op deze rol.

Aan de linkerkant van het model van Boxall & Purcell (2008) zijn de intenties voor *people management* te vinden. Van deze intenties gaat het model over in het daadwerkelijke *people management* dat wordt gevoerd. Boxall en Purcell (2008) gaan in de beschrijving van hun model in op de kloof die vaak ontstaat tussen intenties voor *people management* en de uiteindelijke *people management* activiteiten die door het (lijn)management worden uitgevoerd. Deze kloof geeft weer dat het *people management* niet altijd als gewenst wordt uitgevoerd. Een reden hiervoor is dat lijnmanagers vaak meer de heersende cultuur reflecteren in plaats van de intenties voor *people management* zoals die door de top worden gevormd. Ook kan het zijn dat lijnmanagers een beoogde *people management* activiteit niet uitvoeren als zij denken dat het niet zal werken of als deze activiteit of instrument niet aansluit bij hun interesses. Boxall en Purcell (2008) benadrukken hier dat het bij

lijnmanagers niet alleen van belang is dat ze een bepaald beleid door moeten voeren, ze moeten dit ook *willen*. Ook in dit model komt motivatie van het (lijn)management als belangrijke factor van invloed naar voren op de rol die het lijnmanagement aanneemt en dus op het *people management* dat daadwerkelijk wordt gevoerd. De invloed van de heersende cultuur op de rol die de lijnmanager aanneemt was echter nog niet eerder genoemd en vormt een belangrijke aanvulling.

De volgende stap in het model zijn de percepties van de medewerkers, zowel individueel als collectief. Boxall en Purcell (2008) stellen de attitudes en het gedrag van de medewerkers in de performance ketting centraal. Boxall en Purcell (2008) noemen hier een belangrijk kenmerk waar het *people management* aan dient te voldoen. Volgens hen is het op het niveau van het individu van belang dat er geen kloof bestaat tussen wat het management belooft en daadwerkelijk uitvoert, omdat medewerkers anders het gevoel krijgen dat zij niet op het lijnmanagement kunnen rekenen en zij vervolgens minder effectief zullen werken. Dit komt overeen met de noodzaak van consensus in het beleid, dat reeds door Bowen & Ostroff als belangrijk kenmerk van *people management* is genoemd. De percepties van de individuele medewerkers zijn, zoals hieruit blijkt, van invloed op de reacties op het beleid van de medewerkers en de uitkomsten op het niveau van de medewerkers. Deze uitkomsten zullen uiteindelijk de performance van de organisatie bepalen (Boxall & Purcell, 2008).

Op deze manier is door middel van het model van Boxall en Purcell de *black box* al iets verder ontrafeld. Er is meer inzicht gekregen in de schakels waaruit een *performance*-ketting bestaat, op welke plek in deze ketting de rol van het lijnmanagement te vinden is en welke factoren nog meer van invloed zijn op deze rol.

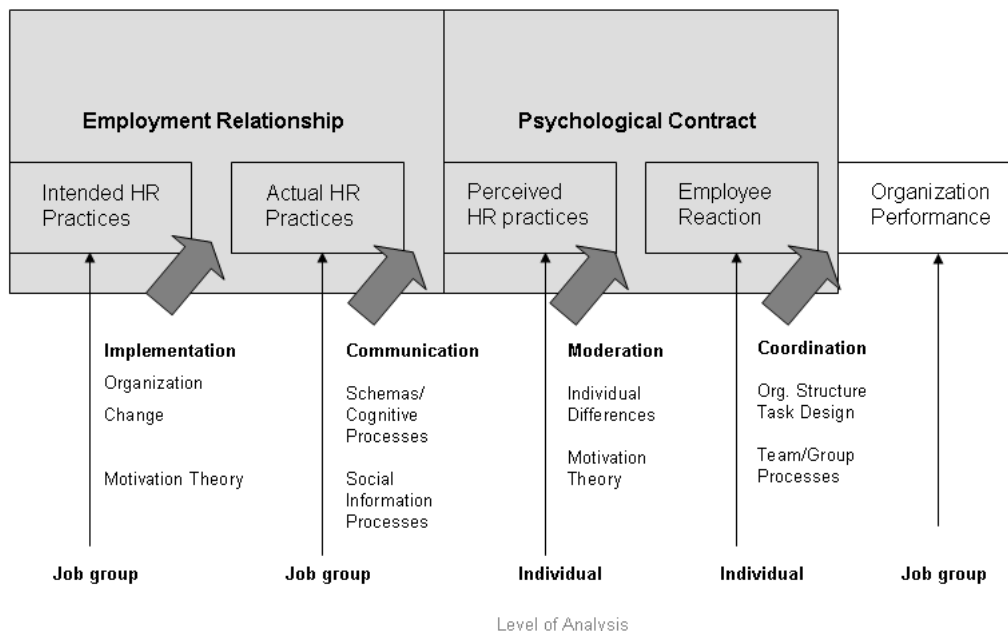


Fig. 3 Process model of HRM (Wright & Nishii, 2006)

De stappen in het hierboven in figuur 3 weergegeven model van Wright en Nishii (2006) zijn vrijwel gelijk aan het model van Boxall & Purcell. Om deze reden zullen nu niet al deze stappen één voor één behandeld worden, maar zal de focus worden gelegd op de rol die het lijnmanagement volgens dit model speelt. Net als Boxall & Purcell (2006) benadrukken Wright en Nishii (2006) dat niet alle intenties voor HR-beleid ook daadwerkelijk worden geïmplementeerd. Ook worden de praktijken die wel worden geïmplementeerd vaak op een andere wijze doorgevoerd dan beoogd. Dus niet al het beoogde *people management* wordt ook op de gewenste manier uitgevoerd. Wright en Nisshi (2006) geven hiervoor als reden dat HR-activiteiten door verschillende individuen wordt geïmplementeerd en dat er een variatie bestaat in de wijze waarop individuen dit doen en de moeite die ze in de implementatie stoppen. Er ontstaat zodoende een variatie in het feitelijke *people management*. Ook deze variatie is weer in sterke mate het gevolg van een verschil in motivatie onder het lijnmanagement om *people management* activiteiten te voeren. Wright & Nishii (2004) dragen hiertoe nog een nieuwe reden aan. Volgens hen zien lijnmanagers nieuwe HR-activiteiten vaak als een bedreiging, omdat ze vertrouwd zijn geraakt met het gedrag en de uitkomsten die horen bij oude HR-activiteiten.

Een meerwaarde van het model van Wright en Nishii (2006) is dat het duidelijk maakt dat er een variatie bestaat tussen de acties van verschillende managers. Zij zullen van elkaar verschillen in de keuzes die zij maken om bepaald *people management* uit te voeren. Daarmee zullen zij ook in verschillende mate in staat zijn om een sterk bedrijfsklimaat te ontwikkelen. Hier komt het belang van de leiderschapsstijl van managers in het *people management* weer duidelijk naar voren.

Door middel van de hierboven besproken modellen is meer inzicht verkregen in de rol van het lijnmanagement met betrekking tot het creëren van een sterk bedrijfsklimaat door het toepassen van *people management* activiteiten. Ten eerste is met behulp van de hierboven besproken modellen nu duidelijk geworden waar in een *performance*-ketting de rol van het lijnmanagement te plaatsen is, namelijk in de dominante coalitie waar het lijnmanagement zich in bevindt (Paauwe, 2004) en ervoor zorgt dat er een verschil ontstaat tussen de intenties voor *people management* en feitelijk *people management* (Boxall & Purcell, 2008; Wright & Nishii, 2006). Ten tweede hebben de drie modellen de verantwoordelijkheid die lijnmanagers hebben voor *people management* verder verduidelijkt. Ook in deze theoretische modellen wordt het lijnmanagement namelijk aangewezen als het management dat een grote verantwoordelijkheid draagt voor de implementatie van HR-activiteiten. Tevens komt in de besproken modellen de invloed van de leiderschapsstijl van de lijnmanagers naar voren. Tenslotte laten deze theoretische modellen zien welke factoren van invloed kunnen zijn op de rol die lijnmanagers aannemen en dus op de uiteindelijke *people management* activiteiten die zij vervullen. In de volgende paragraaf zullen deze factoren nader uiteen worden gezet met behulp van het AMO-model en factoren die worden genoemd in empirische studies.

2.4 Factoren die effectief people management kunnen bepalen

In de inleiding is reeds bekend gemaakt dat in dit onderzoek gebruik zal worden gemaakt van het AMO-model van Boxall & Purcell (2008) om de voorwaarden die noodzakelijk zijn om op een effectieve manier *people management* te kunnen voeren in te kunnen plaatsen. Het AMO-model van Boxall & Purcell is een theoretisch idee dat zij hebben ontwikkeld, maar nog niet toe hebben gepast in onderzoek.

Volgens Boxall & Purcell (2008) dienen zowel de *abilities*, *motivation* als *opportunities* van individuen positief beïnvloed te worden willen deze individuen presteren. Om deze reden is het interessant om niet per se naar de inhoud van de *abilities*, *motivation* en *opportunities* van lijnmanagers te kijken, maar juist naar factoren die de *abilities*, *motivation* en *opportunities* van lijnmanagers kunnen beïnvloeden. Wanneer deze factoren bekend zijn geeft dit organisaties namelijk meer inzicht in de wijze waarop zij de *abilities*, *motivation* en *opportunities* van de lijnmanagers in het voeren van *people management* positief kunnen beïnvloeden. Een belangrijke vraag is dan ook welke factoren volgens de literatuur van invloed zijn op de *abilities*, *motivation* en *opportunities* van het lijnmanagement om effectief *people management* te voeren en zodoende een ondersteunend, stimulerend en richtinggevend bedrijfsklimaat te creëren.

De hierboven besproken modellen van Paauwe (2004), Boxall & Purcell (2008) en Wright & Nishii (2006) geven een eerste aanzet tot het bespreken van factoren die managers' *abilities*, *motivation* en *opportunities* in *people management* beïnvloeden. Zo heeft Paauwe (2004) het over factoren die de mogelijkheden van het lijnmanagement in het uitvoeren van *people management* kunnen begrenzen, zoals de financiële gezondheid van een organisatie. Boxall & Purcell (2008) gaan evenals Wright en Nishii (2006) meer in op factoren die de motivatie van het lijnmanagement beïnvloeden en stellen dat het ook van belang is dat het lijnmanagement bepaalde *people management* activiteiten uit *wil* voeren.

Om meer inzicht te krijgen in de factoren die van invloed zijn op de *abilities*, *motivation* en *opportunities* van managers in het voeren van *people management* zullen nu factoren die in empirische studies genoemd worden, worden geplaatst onder de verschillende onderdelen van het AMO-model. Uit deze factoren zijn belangrijke voorwaarden af te leiden die aanwezig dienen te zijn willen lijnmanagers over de *abilities*, *motivation* en *opportunities* beschikken om effectief *people management* te kunnen voeren. Deze voorwaarden zullen een belangrijke rol spelen in het vervolg van dit onderzoek. Uiteindelijk kunnen namelijk de in de praktijk genoemde aanwezige of afwezige voorwaarden met de volgens de theorie noodzakelijke voorwaarden worden vergeleken.

2.4.1 Factoren die de *abilities* van het lijnmanagement bepalen

Van belang is het om eerst in te gaan op de *abilities* van het lijnmanagement om effectief *people management* te voeren. Volgens verschillende empirische studies bezitten lijnmanagers namelijk

vaak niet de benodigde vaardigheden en competenties om HR-activiteiten op een effectieve manier uit te voeren (Whittaker & Marchington, 2003; Leisink & Knies, 2010). In verscheidene empirische studies worden verschillende factoren onderscheiden die van invloed zijn op deze *abilities* van het lijnmanagement om effectief *people management* te voeren.

Ten eerste is de mate van training in *people management* van invloed op de vaardigheden in *people management*. (Purcell & Hutchinson, 2007; McGovern et al, 1997; Cunningham & Hyman, 1997; Larsen & Brewster, 2003). Volgens Purcell & Hutchinson (2007) kan een onvoldoende mate van training van het lijnmanagement zorgen voor een kloof tussen de HR-activiteiten zoals deze zijn beoogd en zoals deze uiteindelijk worden uitgevoerd. Wanneer lijnmanagers onvoldoende in *people management* zijn getraind, zullen zij zodoende waarschijnlijk niet over de gewenste *abilities* beschikken.

Een tweede factor van invloed op de *abilities* van het lijnmanagement die in empirische studies wordt onderscheiden is de mate waarin lijnmanagers op de hoogte zijn van de verschuiving van verantwoordelijkheden voor *people management* (McGovern et al, 1997). Wanneer zij niet geheel op de hoogte zijn van deze verschuiving kan dit zorgen voor onduidelijkheid over hun rol in het voeren van *people management* (McGovern et al, 1997). Dit is van invloed op de *abilities* van het lijnmanagement om effectief *people management* te kunnen voeren, aangezien lijnmanagers wanneer zij zich minder verantwoordelijk voelen voor *people management* waarschijnlijk ook hun vaardigheden in *people management* in mindere mate zullen ontwikkelen.

Ten derde blijkt de mate waarin lijnmanagers op de hoogte zijn van recente ontwikkelingen in HRM van invloed te zijn op hun vaardigheden in *people management* (Larsen & Brewster, 2003). Dit hangt samen met de mate van training in *people management*. Voor beide factoren geldt dat het aan de *opportunities* van lijnmanagers kan liggen of zij op de hoogte zijn van recente ontwikkelingen in HRM en over een voldoende mate van training beschikken, maar dat het effect zichtbaar is in de *abilities* van het lijnmanagement in *people management*.

Tenslotte is de ondersteuning en begeleiding die lijnmanagers krijgen van HR-specialisten in *people management* van invloed op de vaardigheden die zij ontwikkelen om effectief *people management* te voeren. Een slechte ondersteuning en begeleiding van HR-specialisten kan ertoe leiden dat lijnmanagers niet de gewenste vaardigheden in *people management* weten te ontwikkelen (Cunningham & Hyman, 1997).

Uit deze factoren die van invloed blijken te zijn op de *abilities* van het lijnmanagement om effectief *people management* te voeren kunnen nu vier voorwaarden worden afgeleid die voor lijnmanagers noodzakelijk zijn om over de *abilities* te kunnen beschikken om effectief *people management* te voeren: 1) zij dienen voldoende training te krijgen in *people management*; 2) zij dienen op de hoogte te zijn van hun verantwoordelijkheid voor *people management*; 3) zij dienen op de hoogte te zijn van

recente ontwikkelingen in HRM; 4) zij dienen voldoende ondersteuning en begeleiding te krijgen van HR-specialisten.

2.4.2 Factoren die de *motivation* van het lijnmanagement bepalen

Nu de factoren zijn besproken die van invloed zijn op de *abilities* van het lijnmanagement is het vervolgens van belang om uiteen te zetten welke factoren volgens verschillende empirische studies van invloed zijn op de *motivation* van lijnmanagers om effectief *people management* te voeren.

Ten eerste hebben volgens verschillende empirische studies conflicterende prioriteiten een grote invloed op de motivatie van lijnmanagers om *people management* activiteiten ten uitvoer te brengen. Wanneer er in een organisatie een grote nadruk ligt op productiedoelen kan dit er voor zorgen dat lijnmanagers meer gemotiveerd zijn zich hier mee bezig te houden dan met *people management* (Whittaker & Marchington, 2003; Purcell & Hutchinson, 2007; Perry & Kulik, 2008). Dit heeft er mee te maken dat lijnmanagers vaak meer gericht zijn op het behalen van korte termijn doelen, die duidelijk zichtbaar zijn voor de organisatie en minder kijken naar de organisatiedoelen op de lange termijn (Leisink & Knies, 2010).

Ten tweede blijkt de persoonlijke voorkeur van lijnmanagers in grote mate van invloed te zijn op hun motivatie om *people management* activiteiten uit te voeren (Purcell & Hutchinson, 2007). Meer dan organisatiedoelen en –waarden, carrièremogelijkheden en andere mogelijkheden bepalen de persoonlijke overwegingen van een lijnmanagers hun uiteindelijke motivatie voor *people management* (Purcell & Hutchinson, 2007).

Tenslotte kan ook angst voor verantwoordelijkheid een belangrijke factor van invloed zijn op de motivatie om *people management* activiteiten te voeren. Veel lijnmanagers prefereren namelijk aan de ene kant de autonomie die met hun grotere verantwoordelijkheid voor *people management* samengaat, maar zijn aan de andere kant bang om hier verantwoordelijk voor te worden geacht (Whittaker & Marchington, 2003).

Deze drie factoren leiden tot de volgende drie voorwaarden die aanwezig dienen te zijn willen lijnmanagers gemotiveerd zijn om *people management* te voeren: 1) de nadruk dient in de organisatie niet te liggen op de (korte termijn) productiedoelen; 2) de lijnmanagers dienen persoonlijke interesse te hebben voor *people management*; 3) de lijnmanagers dienen niet bang te zijn voor hun verantwoordelijkheid voor *people management*.

2.4.3 Factoren die de *opportunities* van het lijnmanagement bepalen

Als laatste dient nu gekeken te worden naar factoren die volgens verschillende empirische studies van invloed zijn op de *opportunities* van het lijnmanagement om effectief *people management* te voeren.

Ten eerste is de mate van werkdruk van invloed op de mogelijkheden voor het lijnmanagement om effectief *people management* te voeren (Purcell & Hutchinson, 2007; McConville & Holden, 1999). Conflicterende prioriteiten die druk uitoefenen op de lijnmanagers zoals hierboven al genoemd, kunnen er niet alleen voor zorgen dat de motivatie van lijnmanagers om *people management* uit te voeren afneemt en zij er eerder voor kiezen zich te richten op (korte termijn) productiedoelen, maar zij kunnen er ook voor zorgen dat door een te hoge druk op lijnmanagers de mogelijkheden om *people management* activiteiten uit te voeren sterk beperkt worden. Veel lijnmanagers geven dan ook aan te weinig tijd te hebben om *people management* activiteiten ten uitvoer te brengen (Whittaker & Marchington, 2003).

Ten tweede hebben de aanwezige economische middelen invloed op de mogelijkheden van de lijnmanagers (McConville & Holden, 1999). Bezuinigingen kunnen voor spanningen zorgen tussen economische doelen en doelen met betrekking tot *people management* (Cunningham & Hyman, 1997). Naast gebrek aan tijd kan zodoende ook gebrek aan (economische) middelen ervoor zorgen dat de mogelijkheden van managers om effectief *people management* te voeren worden beperkt. De beschikbaarheid van (economische) middelen zou ook van invloed kunnen zijn op de motivatie voor lijnmanagers om *people management* activiteiten te voeren. Er is echter gekozen om deze beïnvloedende factor onder de categorie van *opportunities* te plaatsen, omdat de aanwezige middelen in eerste instantie de mogelijkheden bepalen en pas in tweede instantie ook de motivatie van het lijnmanagement om effectief *people management* te voeren.

Tenslotte bepaalt de mate waarin de rol van lijnmanagers als *people managers* in de organisatie is geïnstitutionaliseerd ook de mogelijkheden die lijnmanagers hebben om effectief *people management* te voeren (McGovern et al, 1997). Wanneer de rol van lijnmanagers als *people managers* op een formele manier in het beleid van een organisatie is opgenomen en hier rekening mee wordt gehouden, vergroot dit voor lijnmanagers ook de mogelijkheden om *people management* activiteiten op een effectieve manier ten uitvoer te brengen.

Uit deze drie factoren zijn de volgende voorwaarden af te leiden die noodzakelijk zijn wil het lijnmanagement ook over de *opportunities* beschikken om *people management* activiteiten uit te voeren: 1) de werkdruk dient niet te hoog te zijn; de lijnmanagers dienen voldoende tijd te hebben voor *people management*; 2) er dienen voldoende economische middelen in de organisatie aanwezig te zijn; 3) de rol van lijnmanagers als *people managers* dient in voldoende mate in de organisatie te zijn geïnstitutionaliseerd.

2.4.4 Samenhang tussen factoren

Knies & Leisink (2009) beschrijven in hun onderzoek de samenhang tussen de verschillende categorieën van het AMO-model. Volgens hen hangt de mate waarin lijnmanagers *people*

management activiteiten toepassen af van hun *abilities* om deze activiteiten toe te passen en van hun *motivation* om deze *abilities* te gebruiken. Deze *motivation* is vervolgens weer afhankelijk van de discretionaire ruimte die de organisatie hun geeft (Knies & Leisink, 2009), en dus van de *opportunities* die de organisatie hun biedt. Zij stellen dat de motivatie van het lijnmanagement de meest bepalende factor is voor de mate waarin zij *people management* activiteiten toepassen.

De hierboven uiteengezette factoren hangen met elkaar samen op dezelfde manier als *abilities*, *motivation* en *opportunities* volgens Knies en Leisink (2009) met elkaar samen hangen.

Bewijs hiervoor is te vinden in de literatuur. McGovern et al (1997) merken op dat institutionele inbedding van de verantwoordelijkheid van lijnmanagers voor *people management* niet voldoende is wanneer interesse in *people management* bij het lijnmanagement ontbreekt. Persoonlijke interesse wordt dan ook gezien als meest belangrijke factor die de mate waarin lijnmanagers *people management* activiteiten toe zullen passen voorspelt (McGovern et al, 1997). Deze interesse wordt echter ook weer beïnvloed door de organisatiecultuur waarin lijnmanagers zich bevinden (McGovern et al, 1997). Hier is de wederzijdse afhankelijkheid tussen factoren die de *abilities*, *motivation* en *opportunities* van het lijnmanagement bepalen duidelijk zichtbaar.

2.5 Verwachtingen

Uit deze literatuurstudie vloeien verschillende verwachtingen voort. Ten eerste wordt verwacht dat de managers van de 3^e laag van het Atrium MC vanuit de top en hun leidinggevenden – de managers van de 2^e laag – wel al meer verantwoordelijkheid krijgen toebedeeld voor *people management*, maar dit misschien nog niet op die manier zullen ervaren. Uit het model van Boxall & Purcell (2008) blijkt namelijk dat het lijnmanagement vaak eerder de heersende cultuur reflecteert dan de intenties voor *people management* zoals deze door leidinggevenden in de top van de organisatie worden gevormd. Ook is op het moment van evaluatie is het nieuwe organisatieplan pas een jaar ingevoerd en het is maar de vraag of de managers van de 3^e laag al een verschil zien in de rol die zij krijgen toebedeeld en of zij andere of meer *people management* activiteiten voeren dan voorheen. Zij hebben net voor de periode van onderzoek wel een *assessment* doorlopen waarin het belang van *people management* naar voren kwam, maar hebben sindsdien nog weinig tijd gehad om zich in deze rol te confirmeren. Verwacht wordt wel dat de 2^e managementlaag deze rol van de managers van de 3^e laag eerder aan veranderingen onderhevig ziet. De managers van de 2^e laag zijn namelijk veelal meer betrokken geweest bij de ontwikkeling van het nieuwe organisatieplan. Verondersteld wordt, gekeken naar de modellen van Boxall & Purcell (2008) en Wright & Nishii (2006), dat zij ook de intenties voor *people management* hebben gevormd. Waarschijnlijk zullen zij zodoende ook meer gefocust zijn op het *people management* dat wordt gevoerd.

Ten tweede wordt verwacht dat zowel de managers van de 2^e als de managers van de 3^e laag al wel enige *people management* activiteiten zullen noemen die op dit moment door de 3^e managementlaag worden uitgevoerd. De 3^e managementlaag zal volgens de ontwerpers van het nieuwe

organisatiemodel met de invoering van dit model dichter op de medewerkers komen te staan. Deze verschuiving van de verantwoordelijkheid voor HR naar de lijn is, zoals uit dit theoretisch kader blijkt, ook een algemene ontwikkeling die waarschijnlijk al invloed gehad heeft op de huidige rol van de 3^e laag. Verwacht wordt anderzijds ook dat zowel door de 2^e als door de 3^e managementlaag verbeterpunten ten aanzien van de huidige rol van de 3^e laag worden genoemd. Op dit moment bestaat namelijk in het Atrium MC de behoefte aan een sterk bedrijfsklimaat en is deze zodoende waarschijnlijk nog niet als gewenst aanwezig. Er is dan ook een grote kans dat op dit moment ook nog niet alle de kenmerken van gewenst *people management* zoals deze worden genoemd door Bowen & Ostroff en Schneider, Brief & Guzzo(1996) in de huidige rol van de managers van de 3^e laag aanwezig zijn.

Ten derde wordt verwacht dat zowel de managers van de 2^e als de managers van de 3^e laag voorwaarden noemen die op dit moment in de organisatie ontbreken om de *abilities*, *motivation* en *opportunities* van de managers van de 3^e laag met betrekking tot *people management* positief te kunnen beïnvloeden. Uit verschillende studies blijkt dat lijnmanagers vaak niet over de vereiste vaardigheden en competenties beschikken om *people management* activiteiten op een effectieve manier ten uitvoer te brengen. Om deze reden wordt verwacht dat het aan enkele voorwaarden die van invloed zijn op de *abilities* van de managers van de 3^e laag ook in het Atrium MC zal ontbreken. Dit zou ook te maken kunnen hebben met voorwaarden die in het Atrium MC ontbreken om de managers te voorzien in de juiste motivatie en mogelijkheden om *people management* te kunnen voeren. Lijnmanagers zijn, zoals te zien is in de modellen van Pauwe (2004), Boxall & Purcell (2008) en Wright & Nishii (2006), in de uitoefening van hun activiteiten aan veel omstandigheden onderhevig. Verwacht wordt dan ook dat zowel de managers van de 2^e als de managers van de 3^e laag conflicterende prioriteiten als een beperkende factor zullen benoemen, aangezien het Atrium MC te maken heeft met een veranderende omgeving naar meer marktgericht werken en met de druk vanuit de overheid om te bezuinigen. Dit zou er voor kunnen zorgen dat de motivatie van de managers van de 3^e laag voor het uitvoeren van *people management* activiteiten afneemt doordat andere doelen de overhand krijgen. Tevens zouden conflicterende prioriteiten een hoge werkdruk voor de managers van de 3^e laag kunnen betekenen wat hun mogelijkheden voor het uitvoeren van *people management* beperken. Ook is het maar zeer de vraag of in een omgeving waar toenemende concurrentie en marktwerking plaatsvindt, wel de benodigde economische middelen aanwezig zijn. Tenslotte is de motivatie van lijnmanagers volgens de studie van Purcell & Hutchinson (2007) in grote mate afhankelijk van hun persoonlijke voorkeur, wat zou kunnen betekenen dat er een variatie zou kunnen bestaan tussen de managers in hun motivatie voor *people management*.



3. Methoden

In dit hoofdstuk zullen de methoden worden beschreven waarmee een antwoord is gevonden op de onderzoeksvragen. Als eerste zal hier in worden gegaan op het onderzoekstype, namelijk kwalitatief onderzoek, waarvan in dit onderzoek gebruik is gemaakt. Vervolgens komen de wijze van dataverzameling en –analyse aan bod.

3.1 Onderzoekstype

3.1.1 Kwalitatief onderzoek

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is het van belang om de percepties van de 2^e en 3^e managementlaag op hun rol in het creëren van een ondersteunend, stimulerend en richtinggevend bedrijfsklimaat ten opzichte van de situatie van vóór de invoering van het nieuwe organisatieplan en op de benodigde voorwaarden zo goed mogelijk te achterhalen. Dit is gedaan door middel van kwalitatief onderzoek.

In kwalitatief onderzoek gaat het om de betekenissen die de onderzochte personen zelf aan het onderwerp van het onderzoek geven (Boeije, 2008). Dit is precies de hoofdreden waarom kwalitatief onderzoek passend werd gevonden om tot een antwoord op de onderzoeksvraag te komen. Om de onderzoeksvraag van dit onderzoek te kunnen beantwoorden was het namelijk van belang de percepties van de managers zelf over hun rol zo precies mogelijk te achterhalen. In het organisatieplan van het Atrium MC (2008) staat opgenomen dat de managers van de 3^e laag dichter op de processen van de afdelingen zouden moeten komen te staan en dat zij de benodigde condities voor hun personeel dienen te creëren. Zij worden zodoende steeds meer verantwoordelijk voor *people management*. Het doel van dit onderzoek is echter om te achterhalen of de managers van de 3^e laag zichzelf hiertoe in staat achten. Zijn in het Atrium MC volgens hen wel de juiste voorwaarden aanwezig om hun *abilities*, *motivation* en *opportunities* in *people management* op een positieve manier te beïnvloeden? Degenen die dit het beste kunnen bepalen zijn de managers zelf. Zij kennen de praktijk en kunnen situaties omschrijven en voorbeelden geven. Een groot voordeel van kwalitatief onderzoek is ook dat deze rijke beschrijvingen behouden blijven en dat deze als citaten in het resultaten hoofdstuk kunnen worden opgenomen.

Maar kwalitatief onderzoek was om nog meer redenen in dit onderzoek een passende onderzoeksmethode. Ten eerste gaat het hier om een situatie waarnaar nog weinig onderzoek is gedaan (Boeije, 2008). Er bestaan verschillende onderzoeken over *people management* activiteiten door lijnmanagers, maar weinig onderzoeken vinden plaats in de setting van een ziekenhuis. Ook is dit

ziekenhuis, het Atrium MC te Heerlen, aan bijzondere omstandigheden onderhevig. Het lijnmanagement ziet zich namelijk geconfronteerd met een organisatiemodel dat nieuw is in de ziekenhuissector en dat tot doel heeft om tot een groter marktaandeel te komen en de productiviteit en efficiëntie van het ziekenhuis te verhogen. Vooraf aan het onderzoek was zodoende nog niet geheel duidelijk welke onderwerpen tijdens het onderzoek naar voren zouden komen. Kwalitatief onderzoek was hier zodoende meer passend, omdat er met behulp van deze methode eerst naar de betekenissen die de onderzochte personen zelf aan de hoofdconcepten geven wordt gekeken. Hier kunnen vervolgens patronen in worden ontdekt. Ten tweede was er in de organisatie sprake van "enquête-moeheid" en waren de managers meer bereid om geïnterviewd te worden, een methode passend bij kwalitatief onderzoek.

Er bestaan verschillende vormen van kwalitatief onderzoek. De variant van kwalitatief onderzoek die in deze studie is gebruikt is interpretatief kwalitatief onderzoek. In deze variant van onderzoek staan de betekenissen die mensen aan verschijnselen geven centraal (Boeije, 2008). Door met mensen die ze onderzoeken in contact te treden willen de onderzoekers die gebruik maken van de interpretatieve variant van kwalitatief onderzoek te weten komen hoe zij de onderzochte situatie interpreteren (Boeije, 2008). In de analyse van deze interpretaties wordt niet gezocht naar algemene wetmatigheden, maar wordt geprobeerd regelmatigheden of patronen in de lokale context te omschrijven (Boeije, 2008). Er is voor dit type onderzoek gekozen om de betekenissen die de managers zelf geven aan hun rol in het creëren van een sterk bedrijfsklimaat en dus in het toepassen van *people management* activiteiten vast te leggen en hier patronen in te zoeken die voor deze specifieke groep managers passend zijn. De lokale context bestaat uit de voorwaarden die op dit moment in het Atrium MC aanwezig zijn voor de managers van de 3^e laag om hun rol als *people manager* uit te voeren. Het gaat er niet om of de patronen die door middel van dit onderzoek in deze context zijn ontdekt ook passend zijn in andere organisaties of ziekenhuizen. Maar het gaat er puur om de percepties van de managers van de 2^e en 3^e laag op hun rol en de mogelijkheden om deze rol te vervullen te omschrijven, zodat hier door het Atrium MC op ingespeeld kan worden.

Dit onderzoek is verder te typeren als een *casestudy*. In een *casestudy* wordt een casus in de natuurlijke context bestudeerd. In het organisatie- en beleidsonderzoek, waar *casestudies* veelvuldig uitgevoerd worden, gaat het vaak om een evaluatie van een fusie, een nieuw programma of een budgetsysteem etc (Boeije, 2008). In dit onderzoek gaat het om een eerste evaluatie van een nieuw organisatiemodel. De casus wordt verder gespecificeerd door te kijken naar de ideeën die managers hebben over hun rol in dit model, en dan met name naar hun ideeën over de taak die voor de 3^e managementlaag bestaat om door middel van *people management* een aan dit model ondersteunend bedrijfsklimaat te creëren. De percepties van de managers van zowel de 2^e en 3^e laag zijn in hun natuurlijke omgeving, door middel van een interview in hun eigen kantoor op hun afdeling, achterhaald.

Tijdens een *casestudy* wordt de casus zoveel mogelijk in zijn geheel onderzocht. Om deze reden is er bij dit onderzoek voor gekozen om niet alleen naar de percepties van de managers van de 3^e laag te kijken, de management laag die in het nieuwe organisatiemodel verantwoordelijk wordt geacht voor *people management* activiteiten, maar ook naar de percepties van de 2^e laag op de rol van deze 3^e laag en de mate waarin zij de juiste voorwaarden voor *people management* in de organisatie aanwezig achten. Er is bewust voor gekozen om ook de percepties van de 2^e managementlaag te onderzoeken, aangezien deze percepties ook van invloed kunnen zijn op de percepties van de managers van de 3^e laag en op de rol die zij zichzelf toekennen in het creëren van een stimulerend, ondersteunend en richtinggevend bedrijfsklimaat. De 2^e managementlaag stuurt namelijk de 3^e managementlaag aan. Juist een verschil in de percepties tussen de 2^e en de 3^e managementlaag kan meer inzicht geven in waarom bepaalde percepties bestaan en welke verantwoordelijkheid aan welke manager wordt toegekend.

3.2 Dataverzameling

3.2.1 Selectie van onderzoekseenheden

Ten behoeve van dit onderzoek zijn de onderzoekspersonen in grote mate doelgericht geselecteerd op bepaalde kenmerken. Dit wordt ook wel doelgerichte selectie of *purposive sampling* genoemd (Boeije, 2008). De onderzoekseenheden die zijn geselecteerd zijn managers van het Atrium MC die behoren tot de 2^e of de 3^e managementlaag. Alle managers van de 2^e en de 3^e laag hebben een maand voor de start van de interviews een e-mail ontvangen met daarin een aankondiging van onderzoek. In totaal gaat het hier om 38 managers van de 3^e laag en 12 managers van de 2^e laag. De managers die in dit onderzoek vallen onder de noemer “manager van de 3^e laag” zijn die managers van de 3^e laag van het Atrium MC die de functie van afdelingsmanager of *unit*hoofd binnen één van de zorggroepen bekleden. In deze e-mail is niet precies bekend gemaakt waarnaar het onderzoek plaatsvindt. Wel stond in deze e-mail dat er een evaluatie van het nieuwe organisatiemodel plaats zou vinden, met als belangrijke onderwerpen het bedrijfsklimaat en de *people management* activiteiten die door de manager van de 3^e laag worden gevoerd. Ook stond in deze e-mail dat de 2^e en 3^e managementlaag belangrijke onderzoeksgroepen vormen en dat later verder contact met hun zou worden opgenomen. Dat het onderwerp van onderzoek nog niet uitvoerig in de brief was besproken had als reden te voorkomen dat managers zich te veel voor zouden bereiden op de interviews en misschien zelfs van te voren al sociaal wenselijke antwoorden zouden formuleren.

Het merendeel van de onderzoekseenheden, namelijk 10 van de 15 personen, is vervolgens geselecteerd uit de 3^e managementlaag. Dit zijn namelijk de managers die het dichtst op de medewerkers zitten, die volgens het nieuwe organisatiemodel 60% van hun werktijd op de afdeling tussen de medewerkers aanwezig dienen te zijn, de managers die een grote verantwoordelijkheid hebben gekregen voor *people management* activiteiten en die de juiste condities voor hun medewerkers dienen te creëren, om zo tot een aan het nieuwe organisatiemodel ondersteunend bedrijfsklimaat te komen.

Bij de verdere selectie van de managers van de 3^e laag is deels gebruik gemaakt van *purposive sampling*. Ten eerste is vastgesteld op welke manier de managers van de 3^e laag zijn verdeeld over de 3 capaciteitsgroepen of zorggroepen. Dit gaf de volgende uitkomst: capaciteitsgroep Acute Zorg: 9 managers; capaciteitsgroep Electieve Zorg: 15 managers en capaciteitsgroep Poliklinische Zorg en Diagnostiek: 11 managers. Het doel was om van elke capaciteitsgroep 3 of 4 managers te interviewen, om op een totaal van 10 interviews met managers van de 3^e laag uit te komen.

Door middel van telefonisch contact zijn vervolgens de managers van de verschillende zorggroepen benaderd die al langer dan een jaar in de organisatie werkzaam zijn, niet per se in dezelfde functie. Uiteindelijk bleken 4 managers van de capaciteitsgroep Acute Zorg, 3 managers van de capaciteitsgroep Electieve Zorg en 4 managers van de capaciteitsgroep Zorg en Diagnostiek bereid een interview te geven. Aan de telefoon werden de managers steeds weer heel kort geïnformeerd over het onderzoek. Hun werd verteld dat het om een evaluatie van het nieuwe organisatiemodel ging en tevens om een afstudeeronderzoek, dat de belangrijkste onderwerpen het bedrijfsklimaat op hun afdeling en het *people management* dat zij voeren zijn en dat hun perceptie in grote mate van belang is voor dit onderzoek.

Naast deze 10 managers uit de 3^e laag zijn nog 5 managers uit de 2^e managementlaag, een groep van 12 managers in totaal, geselecteerd voor een interview. Op aanraden van mijn begeleiders vanuit het Atrium MC zijn alledrie de divisiedirecteuren benaderd voor een interview. De reden hiervan is dat zij in grote mate betrokken zijn geweest bij de ontwikkeling van het nieuwe organisatiemodel en hier ook de achterliggende assumpties van kennen. Hiernaast zijn zij ook goed op de hoogte van wat er speelt in het ziekenhuis. Met hun secretaresses is een afspraak gepland voor een interview. Vervolgens zijn alledrie de zorggroepmanagers benaderd, omdat zij met name degenen zijn die leiding geven aan de managers van de 3^e laag en hier dus ook hun invloed op hebben. Eén van hen had helaas geen tijd voor een interview. Met de andere 2 managers is een interview gepland met behulp van hun secretaresse.

In appendix 8.1 staat het organogram van het Atrium MC opgenomen. Hierin is te zien hoe de verschillende divisies en capaciteitsgroepen zich in het Atrium MC tot elkaar verhouden. De geïnterviewde managers van de 2^e laag zijn 2 van de managers die aan het hoofd staan van een capaciteitsgroep of zorggroep en de 3 de divisiedirecteuren. Bij de managers van de 3^e laag gaat het om de afdelingsmanagers of *unithoofden* die werkzaam zijn binnen de capaciteitsgroepen poliklinische zorg, electieve zorg of acute zorg.

3.2.2 Kwalitatieve interviews

Door middel van het houden van interviews onder de managers van de 2^e en 3^e managementlaag zijn zodoende de gegevens die van belang zijn om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden

verzameld. Deze interviews waren semi-gestructureerd. Hiermee wordt bedoeld dat er naar aanleiding van het theoretisch kader wel een aantal onderwerpen waren opgesteld die aan bod dienden te komen in de interviews, maar dat de volgorde van de vragen of de formulering van de vragen per interview kan verschillen. Er is voor deze aanpak gekozen, omdat op deze manier zo veel mogelijk de percepties van de respondenten op hun manier, in hun woorden kon worden achterhaald. Er kon steeds worden doorgevraagd zonder dat de respondent moest worden gevraagd te stoppen met zijn verhaal, omdat die vraag pas later aan bod zou komen. Nu waren alle interviews echt de verhalen van de respondenten zelf. Aan het einde van de interviews werd wel steeds gecheckt of alle onderwerpen tijdens het interview aan bod waren gekomen.

Tijdens de interviews werd gebruik gemaakt van een *topic list*. Hiermee wordt een lijst met vragen bedoeld die zijn afgeleid uit de onderzoeksvragen en rechtstreeks aan de respondenten kunnen worden gesteld (Boeije, 2008). De *topic list* die tijdens de interviews is gebruikt is te vinden in appendix 8.2 samen met de aanvullende informatie die tijdens de interviews is gebruikt, te vinden in appendix 8.3. Deze lijst begint met een aantal vragen over het huidige bedrijfsklimaat en de huidige *people management* activiteiten. Het doel van deze eerste vragen was om de respondenten eerst in eigen woorden te laten vertellen hoe volgens hun het huidige bedrijfsklimaat er uit ziet en welke *people management* activiteiten volgens hun worden verricht. Pas wanneer de respondent het woord *people management* niet kende en echt niet wist wat onder *people management* activiteiten kon worden verstaan, werden deze activiteiten benoemd en werd hun letterlijk gevraagd of zij bijvoorbeeld activiteiten verrichten ten aanzien van het functioneren of de ontwikkeling van hun personeel en of zij hun personeel voorzien in opleiding en training. Hier werd zodoende gevraagd naar de huidige rol van de 3^e managementlaag. Deze eerste vragen werden ook steeds zo veel mogelijk aan het begin van de interviews gesteld, zodat de antwoorden op deze vragen inderdaad in grote mate in eigen woorden werden verwoord en niet in de termen die bij de andere interviewvragen aan bod komen. Vervolgens staat in de *topic list* de vraag opgenomen over in hoeverre de managers denken dat met de huidige *people management* activiteiten ook een sterk bedrijfsklimaat kan worden gecreëerd. Hier wordt de managers dus letterlijk gevraagd de relatie te omschrijven tussen de rol van de 3^e managementlaag en het huidige bedrijfsklimaat. Deze vraag vormt tevens het bruggetje naar de gewenste rol voor de 3^e laag en het gewenste bedrijfsklimaat. Het gaat er om of de managers van de 2^e en 3^e laag de managers van de 3^e laag op dit moment in staat achten een sterk bedrijfsklimaat te creëren. Een sterk bedrijfsklimaat is hier echter nog een vaag begrip. Om die reden staat in de *topic list* eerst de vraag opgenomen wat volgens de managers zelf als een gewenst bedrijfsklimaat wordt gezien. Vervolgens wordt hun ook gevraagd een vergelijking te maken tussen het huidige en het gewenste bedrijfsklimaat zoals deze in het organisatieplan van het Atrium MC (2008) staat beschreven en wordt hun gevraagd of ze deze kenmerken zelf ook als gewenst zien of dat hier nog iets aan dient te worden veranderd of toegevoegd. Op die manier was het mogelijk de managers van de 2^e en 3^e laag een beeld te laten schetsen van het door hun gewenste bedrijfsklimaat, eerst in hun eigen woorden en vervolgens ook met behulp van de omschrijving uit het organisatieplan. Dit maakte het vervolgens mogelijk om in te gaan op hun rol in de totstandkoming van dit gewenste bedrijfsklimaat. Steeds wanneer zij een

kenmerk noemden van een gewenst bedrijfsklimaat werd hun gevraagd hoe zij dachten dat dit dan bereikt kon worden en specifiek wat zij hieraan zouden kunnen doen. Tenslotte bestaat de *topic list* uit een vraag die het doel heeft om na te gaan wat de percepties zijn van de managers van de 2^e en 3^e laag op de voorwaarden die in de organisatie aanwezig zijn om deze gewenste rol te kunnen vervullen. Wanneer een manager zelf niet precies wist wat onder deze voorwaarden verstaan kon worden werd gebruik gemaakt van een aantal vragen over voorwaarden, opgenomen in de aanvullende informatie waarvan tijdens de interviews gebruik is gemaakt (zie appendix 8.3). Deze vragen zijn afgeleid uit de voorwaarden die volgens verschillende empirische studies noodzakelijk zijn om over de *abilities*, *motivation* en *opportunities* te beschikken om effectief *people management* te kunnen voeren en die in het theoretisch kader zijn onderverdeeld onder deze verschillende categorieën van het AMO-model. Over iedere in de literatuur genoemde voorwaarde is op deze manier aan de managers van de 2^e en 3^e laag gevraagd of deze voorwaarde in het Atrium MC aanwezig is. Dit met uitzondering van een aantal moeilijk meetbare voorwaarden, waaronder de mate waarin de rol van de managers van als lijnmanager is geïnstitutionaliseerd en de mate van angst die onder de managers van de 3^e laag bestaat met betrekking tot hun rol als *people manager*. Het doel van deze manier van bevragen was om na te kunnen gaan of bepaalde voorwaarden in het Atrium MC aanwezig zijn, waar de managers in eerste instantie misschien zelf niet op zouden komen. Het vragen naar voorwaarden die van invloed zijn op alledrie de categorieën van het AMO-model gaf tevens de mogelijkheid om tijdens de analyse te kunnen bepalen of het in het Atrium MC nog aan belangrijke voorwaarden ontbreekt. Voorwaarden van positieve invloed op alledrie de categorieën van het AMO-model zijn namelijk nodig, wil een manager van de 3^e laag presteren en effectief *people management* kunnen voeren. Dat managers letterlijk naar de aanwezigheid of afwezigheid van bepaalde voorwaarden is gevraagd wil niet zeggen dat hun eigen percepties op belangrijke voorwaarden niet van belang zijn. Het gaat juist om de betekenissen die de managers aan deze voorwaarden. Een manager kan bijvoorbeeld gevraagd worden naar de mate waarin er sprake is van conflicterende prioriteiten. Echter, het vaststellen van het bestaan of niet bestaan van deze conflicterende prioriteiten is niet genoeg. Van belang is het of een manager van mening is dat deze conflicterende prioriteiten hem daadwerkelijk ook belemmeren in het uitvoeren van *people management* en dat hij uit kan leggen hoe hij dit ervaart. Deze mening kan in dit onderzoek worden achterhaald doordat een kwalitatieve manier van onderzoek de onderzoeker in staat stelt door te vragen.

Bovenstaande uitleg van de *topic list* verdient nog enige nuancering. Door bovenstaande omschrijving van de *topic list* lijkt het misschien dat een interview precies in de volgorde van de onderwerpen op de *topic list* afgenomen dient te worden. Echter, in de praktijk blijkt het heel goed te werken wanneer er niet te veel vast wordt gehouden aan deze volgorde. Zo kan een manager wanneer hij zijn gewenste rol omschrijft direct noemen dat dit door een bepaalde voorwaarde wordt beperkt. Een ongestructureerde manier van werken maakt het mogelijk om hier meteen op door te vragen en de perceptie van de manager op deze voorwaarde zo goed mogelijk te achterhalen.

3.3 Data-analyse

3.3.1 Dataregistratie- en verwerking

De in totaal 15 respondenten, namelijk 10 managers van de 3^e laag en 5 managers van de 2^e laag, zijn *face-to-face* geïnterviewd. De interviews hebben steeds plaatsgevonden in het kantoor van de geïnterviewde. De interviews zijn zodoende niet verstoord door geluiden e.d. Bij enkele interviews werd het interview kort onderbroken doordat een medewerker of secretaresse de manager even nodig had. De gemiddelde duur van een interview was ongeveer 50 minuten. Aan elk van de participanten zijn dezelfde vragen gesteld, maar de volgorde waarop deze vragen zijn gesteld en de mate waarin bepaalde zaken uitvoerig zijn besproken verschilden.

De interviews zijn opgenomen met een digitale *voicerecorder* nadat de respondent eerst om toestemming is gevraagd. Deze vorm van gegevensverzameling kent verschillende voordelen. Ten eerste geeft het de interviewer de mogelijkheid zich meer op het gesprek dan op de aantekeningen te richten. Ten tweede kunnen zo alle gegevens die tijdens het interview naar voren komen, worden verzameld en hoeft de interviewer geen keuze te maken in wat hij opschrijft. Tenslotte worden opnamen en transcripties als een belangrijke kwaliteitswaarborg gezien (Boeije, 2008).

De geluidsopnamen zijn vervolgens getranscribeerd. Dit houdt in dat de gesproken tekst letterlijk is vertaald naar geschreven tekst. Soms is ook de manier waarop iets is gezegd achter de betreffende zin vermeld. Deze teksten vormden het startpunt voor de analyse.

3.3.2 Data-analyse

De twee activiteiten die in de analyse centraal staan zijn uiteenrafelen en structureren. Methoden hiervoor, die in dit onderzoek zijn toegepast met behulp van het data-analyse programma MAXQDA, zijn open coderen en axiaal coderen (Boeije, 2008). Gestart is met open coderen. Het doel van open coderen is het creëren van een dekkend begrippenkader waarmee het theoretiseren begint. Dit houdt in dat per interview de uitgeschreven tekst eerst heel zorgvuldig is gelezen en is opgedeeld in fragmenten. Vervolgens zijn codes aan de verschillende fragmenten opgehangen die het onderwerp of de categorie van dit fragment weergaven. Hierbij is geprobeerd om dit onderwerp zoveel mogelijk in de woorden van de respondent weer te geven. De codes geven dus eigenlijk de betekenis van een stukje tekst weer. Uiteindelijk is een lijst met codes of een codeboom ontstaan (Boeije, 2008).

De volgende methode waarvan gebruik is gemaakt is axiaal coderen. Het doel van axiaal coderen is tweeledig. Ten eerste wordt bij axiaal coderen uitgemaakt wat de belangrijke en de minder belangrijke onderwerpen van het onderzoek zijn. Ten tweede heeft axiaal coderen als doel om de omvang van de gegevens en het aantal codes te reduceren. In deze fase is eerst gekeken naar de codeboom die tot dan toe was ontstaan. Codes die sterk overeenkwamen zijn bij elkaar ondergebracht onder een nieuwe codenaam, er zijn clusters gemaakt van codes die bij elkaar horen, er zijn nieuwe codes

gecreëerd en er is nogmaals goed gekeken of elk fragment wel goed gecodeerd is. Op deze manier is een definitieve codeboom ontstaan.

De interviews met de managers van de 2^e laag en die met de interviews van de 3^e laag zijn tegelijkertijd geanalyseerd en hebben zodoende geleid tot het ontstaan van één codeboom.

3.3.3 Verslaglegging

Bij de verslaglegging zijn de interviews van de managers van de 2^e en 3^e laag wel als twee aparte groepen bekeken. Dit was mogelijk, omdat met behulp van het data-analyse programma MAXQDA interviews apart van elkaar geactiveerd konden worden. De reden voor deze benadering is dat de 2^e en de 3^e laag niet alleen kunnen worden gezien als twee verschillende groepen op grond van hun functie, maar dat ook was gebleken dat zij in een bepaalde mate verschilden in percepties op het bedrijfsklimaat, op de rol voor de 3^e laag in het creëren van een sterk bedrijfsklimaat en op de aanwezigheid en afwezigheid van bepaalde voorwaarden van invloed op deze rol.

De codeboom heeft het uitgangspunt gevormd voor de verslaglegging, die is weergegeven in het volgende hoofdstuk "Resultaten". De hoofdcodes hebben de structuur voor dit hoofdstuk gevormd. Per hoofdcodes is voor beide groepen steeds nagegaan welke subcodes of onderwerpen naar voren kwamen. De onderwerpen die door veel managers werden aangehaald of juist de onderwerpen die opvallend zijn en een nuance weergegeven zijn in dit hoofdstuk besproken.

Per onderwerp is steeds beschreven hoeveel managers iets over dit onderwerp zeggen. Hier zijn geen absolute aantallen gebruikt, maar aanduidingen als "het merendeel", "minder dan de helft" etc. De reden hiervoor is dat aantallen en met name procenten in dit onderzoek niet zo veel zeggen. Zo zijn er maar 5 interviews gehouden met managers van de 2^e laag. Wanneer zou worden gezegd dat 50% van de managers van de 2^e laag iets over een bepaald onderwerp zegt, lijkt het net of het gaat om 50% van een aselect gekozen steekproef. Wanneer wordt geschreven dat "het merendeel" iets over een bepaald onderwerp zegt betekent dit in de meeste gevallen dat het overige deel van de managers hier niets over zegt. In een aantal gevallen betekent dit dat overige managers hier een andere mening over hebben. In dat geval is deze afwijkende mening ook steeds weergegeven onder ditzelfde onderwerp.

Over elk onderwerp wordt kort samengevat wat de respondenten hier over zeggen. Dit wordt toegelicht met behulp van een citaat uit één van de interviews. Deze citaten leveren bewijs en lichten het onderwerp nader toe. Zij zetten de omringende tekst kracht bij.

3.3.4 Betrouwbaarheid en validiteit

Tijdens de interviews en de analyse van deze interviews is geprobeerd de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek zo hoog mogelijk te houden. De betrouwbaarheid van een onderzoek is

afhankelijk van toeval of onsystematische fouten. Een onderzoek is meer betrouwbaar bij een hogere precisie van de methoden van dataverzameling. De validiteit van een onderzoek is vervolgens afhankelijk van systematische fouten. Een onderzoek is valide wanneer de onderzoeker meet of verklaart wat hij daadwerkelijk wil meten of verklaren (Boeije, 2008).

Toevalsfouten kunnen worden gereduceerd door standaardisatie van de methoden van dataverzameling. Bij kwalitatief onderzoek zijn de onderzoeksmethoden echter minder gestandaardiseerd dan bij kwantitatief onderzoek (Boeije, 2008). Ook in dit onderzoek zijn de onderzoeksmethoden weinig gestandaardiseerd, aangezien er gebruik is gemaakt van semi-gestructureerde interviews en er bij de ene respondent meer is doorgevraagd op een bepaald onderwerp dan bij de ander. Toch zijn er belangrijke pogingen gedaan om de betrouwbaarheid van de onderzoeksmethode te vergroten. Ten eerste zijn alle interviews afgenomen op het kantoor van de geïnterviewden en was de deur tijdens dit interview steeds gesloten. Op deze manier werden de interviews niet verstoord, op enkele onderbrekingen na. Ten tweede zijn alle interviews opgenomen, waardoor tijdens het meten geen informatie werd gemist en nog geen selectie van de informatie plaatsvond. De flexibele manier van dataverzameling door middel van semi-gestructureerde interviews komt vervolgens ten goede aan de validiteit van het onderzoek, aangezien dit de onderzoeker in staat stelt vragen te stellen die op dat moment relevant zijn en hem helpen te meten wat hij daadwerkelijk ook wil weten.

Naast de onderzoeksmethoden is ook de analyse in dit onderzoek weinig gestandaardiseerd. Toch zijn er wel belangrijke pogingen gedaan om de betrouwbaarheid van de analyse te vergroten. Ten eerste is er gebruik gemaakt van het data-analyse programma MAXQDA. Dit programma heeft als voordeel dat alle gecodeerde teksten met dezelfde code duidelijk onder elkaar weergegeven worden en dat zodoende ook geen stuk tekst gemist kan worden bij de analyse. Ook is duidelijk te zien hoeveel managers iets zeggen over een bepaald onderwerp. Ten tweede heeft regelmatig overleg met de scriptiebegeleiders vanuit de universiteit en vanuit het Atrium plaatsgevonden over de gebruikte *topic list* en de verslaglegging van de interviews.

Ook zijn er tijdens de gehele onderzoeksperiode belangrijke pogingen gedaan om de validiteit van het onderzoek verder te verhogen. Ten eerste zijn zoals hierboven is omschreven de respondenten geselecteerd op basis van de mogelijke bijdrage die zij konden leveren aan het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Ten tweede is de anonimiteit van de respondenten gewaarborgd gebleken, waardoor zij zich vrij voelden om over alle voor het onderzoek belangrijke onderwerpen te spreken. Ten derde hebben de interviews en de interpretaties van deze interviews elkaar afgewisseld, waardoor eerdere interpretaties in latere interviews konden worden getoetst. Tenslotte zijn de resultaten zoveel mogelijk weergegeven in de woorden van de respondent.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van de 5 interviews met managers van de 2^e laag en van de 10 interviews met managers van de 3^e laag van het Atrium MC worden besproken. Ten eerste zullen de percepties van de geïnterviewde managers op het huidige bedrijfsklimaat en op het gewenste bedrijfsklimaat worden beschreven. Ten tweede komen de percepties van deze managers op de huidige rol van en op de door hun gewenste rol voor de managers van de 3^e laag aan bod. Tenslotte worden de percepties van de geïnterviewde managers op de aanwezigheid of juist afwezigheid van belangrijke voorwaarden voor deze gewenste rol omschreven. Per onderdeel komen verschillende onderwerpen naar voren. Dit zijn steeds onderwerpen die door de managers het meest zijn aangehaald of opvallende onderwerpen die een nuance laten zien.

In de periode dat de interviews zijn afgenomen kwam naar voren dat er in bepaalde mate een verschil bestaat in perceptie tussen de 2^e en de 3^e managementlaag van het Atrium MC op de hierboven genoemde punten. Om deze reden is er voor gekozen om bij de analyse van de onderzoeksresultaten een scheiding te maken tussen de percepties van de 2^e en van de 3^e managementlaag.

4.1 Huidig bedrijfsklimaat

De managers van zowel de 2^e als de 3^e laag van het Atrium MC is ten eerste gevraagd het huidige bedrijfsklimaat dat nu onder “de medewerkers” bestaat te omschrijven. De 2^e managementlaag kijkt hierbij vaak naar de totale groep medewerkers of naar de medewerkers die met hun afdeling onder een bepaalde zorggroep vallen. De 3^e managementlaag is gevraagd het bedrijfsklimaat te omschrijven dat onder de medewerkers bestaat van de afdeling waarover zij leiding geven.

4.1.1 Perceptie van de 2^e managementlaag op het huidige bedrijfsklimaat:

Samenwerking / gezamenlijkheid:

Een ruime meerderheid van de geïnterviewde managers van de 2^e laag benadrukt in de met hen gehouden interviews dat er in het huidige bedrijfsklimaat sprake is van een goede samenwerking. Het gaat hier om samenwerken tussen de verschillende zorggroepen, maar ook tussen de verschillende afdelingen binnen deze zorggroepen:

“Het kan wel eens in het belang van het Atrium zijn als een bepaalde zorggroep of divisie bewust een stapje terug doet om andere prioriteiten ook inderdaad voorrang te geven. En dat is een heel belangrijke cultuurverandering ten opzichte van vroeger, waarbij we allemaal werkten als individuele organisatie-eenheid.” (Manager 2^e laag 5)

“Ja dat is een stuk beter. Hier zaten voorheen heel veel clusters en dat zijn er nu er nog drie. Dus dat is op zich al een soort van samenvoeging. Dus je ziet wel dat de samenwerking daarin ook steeds verder toeneemt, dat allerlei schotjes tussen afdelingen wegvallen.” (Manager 2^e laag 2)

Echter, ondanks het feit dat er een verbetering in de samenwerking tussen de verschillende zorggroepen en afdelingen ontstaan is, wordt tevens door de meerderheid van de managers gezegd dat er wel degelijk nog sprake is van een hokjescultuur of verkokering. Met deze hokjescultuur wordt bedoeld dat er een cultuur heerst waarbij iedere afdeling meer gericht is op het behalen van resultaten binnen de eigen afdeling en minder op samenwerken met andere afdelingen:

“Wat me ook opvalt is dat mensen – en dat zie je natuurlijk veel in professionele organisaties – heel erg gericht zijn op hun eigen discipline. Dat brengt een bepaalde verkokering met zich mee. En de disciplines zijn natuurlijk iets van binnen... van binnen de organisatie, hè. Een patiënt komt natuurlijk niet bij een specifieke discipline, die komt met een aandoening en daar wil hij vanaf (...) Maar het blijkt in de praktijk heel lastig om dat zegmaar, om zegmaar dwarsdoorsneden te maken en dat te ontschotten en dat heeft ook heel erg met cultuur te maken.” (Manager 2^e laag 1)

Uit de uitspraken blijkt dat er sprake is van een ontwikkeling: ondanks dat het huidige bedrijfsklimaat nog te typeren is als een hokjescultuur, is er wel al een ontwikkeling gaande naar een cultuur waarin meer gezamenlijkheid heerst.

Resultaatgericht:

In samenhang met samenwerken aan een gezamenlijk doel wordt door een aantal managers van de 2^e laag ook resultaatgerichtheid genoemd wanneer zij het hebben over het huidige bedrijfsklimaat:

“Ik vind de sfeer, de houding, ook als je het hebt over resultaatgerichtheid en samenwerken – in ieder geval binnen de 2^e laag – aanzienlijk verbeterd. En niet een klein beetje, maar dat is echt aanzienlijk verbeterd. Daarnaast vind ik dat je ook richting de 3^e laag en ook richting grote groepen medewerkers kan zien dat het resultaat, en dat samenwerken om dat resultaat te behalen, dat die focus scherper is dan ooit tevoren.” (Manager 2^e laag 3)

Deze scherpere focus op resultaten houdt in dat er veel meer wordt gekeken naar wat er precies goed gaat in termen van resultaten. Dit is terug te zien in verschillende projecten, zoals een project dat toegangstijden tot de poli's beoogt te verkorten:

“Nou ik denk dat dit zit opgesloten in heel veel projecten die we op dit moment oppakken. We hebben nu bijvoorbeeld een project lopen over toegangstijden tot de poli, over hoe lang mensen moeten wachten voordat ze hun eerste contacttijd op de poli hebben. Wij vonden die tijd, ook als we het vergelijken met andere ziekenhuizen, wel lang. Dus hebben we het als project opgepakt vanuit de 2^e managementlaag en samen met de 3^e managementlaag gedacht van welke stappen willen we maken. We vinden eigenlijk dat iedereen binnen 5 dagen zijn eerste afspraak moet kunnen hebben. Dat vinden we een soort harde ondergrens.” (Manager 2^e laag 4)

Patiëntgericht:

Een grote meerderheid van de geïnterviewde managers van de 2^e laag zegt vervolgens dat er in het huidige bedrijfsklimaat patiëntgericht te werk gegaan wordt:

“...De gedrevenheid om de patiënt te helpen: dat merk je dan indirect aan bijvoorbeeld spreekuren die uitlopen, hoelang moeten mensen wachten? In de vorige organisatie waar ik over spreek kon je prima een vergadering overdag plannen. Hier lukt dat niet. Waarom niet? Omdat de mensen zeggen: “de patiënt gaat altijd voor”. “Dus als je met mij wilt vergaderen”, ik spreek nu vanuit de managementrol, “dan kom je maar morgenvroeg of ’s avonds laat”.” (Manager 2^e laag 1)

Niet alleen gaat de patiënt altijd voor, ook heeft de 2^e managementlaag verschillende projecten geïnitieerd om deze patiëntgerichtheid verder te vergroten. Een voorbeeld hiervan is het “*hospitality-project*”:

“... En dan heb je het veel meer over van hoe ga je als individuele medewerker of arts met je patiënt om.” (Manager 2^e laag 3)

Bereidheid om vernieuwingen door te voeren:

Een paar van de geïnterviewde managers van de 2^e laag zeggen dat er in het huidige bedrijfsklimaat de bereidheid heerst om nieuwe wegen in te slaan om op deze manier in te kunnen spelen op een veranderende omgeving.

“Als opleidingsziekenhuis merk je ook heel erg dat we open staan om andere, om nieuwe dingen te leren. Het is echt een plek waar je nieuwe dingen kan leren, dat merk je echt. We hebben over het algemeen best wel complexe patiënten, dus dat betekent dat er ook wel veel uitdaging ligt in het type zorg. Het is een topklinisch ziekenhuis en dat merk je ook. Dus er gebeuren veel innovaties in de zorg, veel patiënten met meerdere problemen tegelijkertijd... En we zijn met z’n allen erg bereid om hier goede zorg in te bieden, creatieve oplossingen te bedenken en te veranderen.” (Manager 2^e laag 2).

Echter, niet alle managers van de 2^e laag nemen deze zelfde positieve houding aan. Een aantal van hen vindt juist dat er nog weinig sprake is van vernieuwend denken en dat dit verder ontwikkeld dient te worden:

“dat wat te maken heeft met de bedrijfskant, daar moet echt nog heel veel gebeuren. Er is gebrek aan aanleg voor de bedrijfsvoeringkant. Het is heel erg wennen voor het hele ziekenhuis merk ik, om daar op een goede manier mee om te gaan. Dat heeft te maken met kennis, met attitude en dat zie je dan terug bij ondernemerschap en resultaatgerichtheid.” (Manager 2^e laag 4).

Duidelijkheid van het beleid:

Een ander kenmerk van het huidige bedrijfsklimaat dat door een aantal managers van de 2^e laag wordt genoemd is duidelijkheid onder de medewerkers over het beleid dat door de top wordt gevoerd:

“Wat denk ik cruciaal is, is dat medewerkers proeven dat op het 2^e managementniveau er geen verschil van inzicht en mening is. Wij mogen van mening en inzicht verschillen, maar dat hoort binnenskamers te blijven.” (Manager 2^e laag 5)

“...dat doen alledrie de afdelingsmanagers op dezelfde manier, we vertellen hetzelfde verhaal. En dat is heel krachtig eigenlijk. Daar hoeven we het dan ook eigenlijk niet meer over te hebben, zo doen we dat.” (Manager 2^e laag 4)

De eenduidigheid die op deze manier in het bedrijfsklimaat ontstaat, komt tot stand door de manier van leidinggeven van de 2^e laag managers: zij zijn consistent in wat ze vertellen en duidelijk naar de managers van de 3^e laag en de medewerkers. Dit zorgt voor rust en duidelijkheid onder de medewerkers.

In ontwikkeling:

Hierboven is reeds opgemerkt dat er een ontwikkeling gaande is van een hokjescultuur naar een cultuur waarin meer wordt samengewerkt. Dit is echter niet de enige ontwikkeling die op dit moment plaatsvindt. Volgens een meerderheid van de geïnterviewden van de 2^e managementlaag is het gewenste bedrijfsklimaat zoals dat in het nieuwe organisatieplan is omschreven nog niet in die mate gerealiseerd, maar vindt er in het huidige bedrijfsklimaat wel een ontwikkeling plaats naar dit gewenste klimaat:

“Nee dat zijn geen absolute termen. Wij zijn daaraan aan het werk en daar is op alle punten nog behoorlijk wat winst te behalen. En soms zijn het ook relatieve begrippen hè. “Gericht op de patiënt”, wanneer doe je dat goed? Dus dat moet je vertalen naar concrete dingen.

Ik denk, dat is een ontwikkelpad hè. Dat is in elke organisatie zo en dat is hier zo. We zijn op weg naar zegmaar dat ultieme doel.” (Manager 2^e laag 1)

Dat er een ontwikkeling plaatsvindt en al plaats gevonden heeft naar een meer gewenst organisatieklimaat wordt ook door de managers van de 2^e laag aangegeven wanneer hun gevraagd wordt een vergelijking te maken met het organisatieklimaat van voor de organisatieverandering:

“Nou, ik denk dat wij op weg zijn om transparanter te zijn, om meer resultaatgericht te zijn, de communicatie wordt beter. De onderlinge afstemming, dus de onderlinge verbanden tussen afdelingen wordt verbeterd en de externe gerichtheid wordt beter. We kijken meer van buiten naar binnen in plaats van binnen naar buiten. En procesmatig wordt het allemaal behoorlijk wat scherper en wat sneller georganiseerd.” (Manager 2^e laag 2)

Uit deze vergelijkingen blijkt weer dat de samenwerking tussen afdelingen volgens de managers van de 2^e laag is verbeterd.

Volgens een groot deel van de geïnterviewde managers van de 2^e laag was in de oude situatie sprake van verkokering, werden de medewerkers te veel bemoederd, waren de medewerkers nog weinig veranderingsgezind en werd er nog weinig bedrijfsmatig en marktgericht te werk gegaan:

“En we komen natuurlijk uit een historie van ziekenhuizen waar er een bepaalde financiering was en het er vooral om ging goed te zorgen voor die zieke mens, ongeacht wat dat kostte. Dat stond centraal. En zo zijn dus ook hele generaties in feite opgevoed.” (Manager 2^e laag 1)

“In de vorige structuur was er echt sprake van verkokering. Dus dat gemeenschappelijke doel van waar doen we het nou eigenlijk voor en zie je het Atrium los van dat patiëntenbelang ook nog als één organisatie dan had men het over de eigen afdeling of de eigen cluster. En daar zit volgens mij één van de grootste pijnpunten.” (Manager 2^e laag 3)

4.1.2 Perceptie van de 3^e managementlaag op het huidige bedrijfsklimaat:

Samenwerking /gezamenlijkheid:

Bijna alle managers van de 3^e laag zeggen in de interviews die met hen zijn gehouden dat er in het huidige bedrijfsklimaat sprake is van een goede samenwerking met een gezamenlijk doel. Het gaat hier om samenwerking tussen de medewerkers op de afdeling en tussen de medewerkers van verschillende afdelingen:

“...want de afdeling die is ook aan veranderingen onderhevig. Ze worden uitgedaagd... “verplaats je nou even in de situatie: wat zou je anders kunnen doen? Wat zou jouw bijdrage zijn? Of wat breng jij nou in die situatie van jezelf?” Dus heel veel “waaromvragen” en vragen van: “als ik in die andere wereld stap, wat neem ik dan waar?” Dus vooral buiten de eigen kaders denken van de afdeling. We zijn niet een eiland, hè?” (Manager 3^e laag 2)

Hieruit blijkt dat er door de afdelingsmanagers bewust op wordt aangestuurd om meer samen te werken met andere afdelingen en niet alleen maar de blik naar binnen, naar de eigen afdeling, te richten. Slecht een heel klein deel van de managers van de 3^e laag zegt dat er nog sprake is van verkokering. Een manager van de 3^e laag geeft hierover de volgende uitleg:

“En dat heeft iets te maken met we praten wel over elkaar, maar niet met elkaar. En wat opvalt, en dat heeft ook met het “eilanddenken” te maken, is dat men trots is op wat men binnen de organisatie of binnen een bepaald onderdeel doet, maar hetzij uit onwetendheid of anderszins negatief is over de samenwerking met die ander.” (Manager 3^e laag 5)

Resultaatgericht:

Ook noemt het overgrote merendeel van de geïnterviewden van de 3^e managementlaag resultaatgerichtheid als een kenmerk van het huidige bedrijfsklimaat. Zij geven hierbij echter wel vaak aan dat er dan wel meer resultaatgericht gewerkt wordt, het denken in cijfertjes, wat hier als een van de kenmerken van resultaatgerichtheid wordt gezien, blijft voor de medewerkers vaak onnatuurlijk:

“Ja dat staat heel centraal. Vooral gericht op de productie. Kijk, medewerkers zien natuurlijk de productie resultaten als een beetje een ver-van-hun-bed-show (...) Maar ze zijn zich wel heel erg bewust van niet een bed leeg laten liggen, dat kan niet. En dat vind ik ook heel belangrijk, dat mensen daarop sturen, of op de ligduur en wat dat betreft zijn ze daar zich ook heel bewust van.”(Manager 3^e laag 9)

De nadelen van de resultaatgerichtheid die in het huidige bedrijfsklimaat heerst worden ook door sommige managers genoemd:

“Past het binnen de financiële marges hè? Zo niet, dan praten we er niet over en dan kun je het niet hebben over ontwikkeling, zorg. Soms gaan kosten voor de baten uit.” (Manager 3^e laag 1)

Volgens twee van de managers van de 3^e laag heeft bovenstaande te maken met een verschil in perceptie op resultaatgerichtheid tussen het 2^e en het 3^e laag management:

“Ja nou dus tussen mijn visie en de visie van mijn leidinggevende, dat is de 2^e laag dus. We hebben allebei hetzelfde uitgangspunt hè, patiëntenzorg, alleen heb ik het idee dat zij hun focus wat meer op cijfers en productie leggen en ik wat meer op kwaliteit en op echte aandacht voor de patiënt. En dat is een schijnbare discrepantie waar veel over gepraat wordt.” (Manager 3^e laag 7).

Klantgericht:

Tevens stelt het overgrote deel van de managers van de 3^e laag tijdens de interviews vast dat er in het huidige bedrijfsklimaat klantgericht te werk wordt gegaan:

“De patiënten zijn gewoon tevreden over deze afdeling. Dat hebben we ook getoetst middels spiegelgesprekken vorig jaar. We zijn met de patiënt in dialoog gegaan: wat vinden ze eigenlijk van onze manier van werken? Hoe voelt dat? Wat kunnen wij beter doen? Dat hebben wij gewoon rechtstreeks gevraagd. Niet alleen schriftelijk, maar we hebben ook een gesprek met de patiënt gevoerd.” (Manager 3^e laag 2)

Veel managers benadrukken de bijzonderheden van de patiëntengroep die op hun afdeling te vinden is en hoe met deze groep omgegaan wordt om hun zo optimaal mogelijke zorg te kunnen verlenen. Ook hieruit blijkt de mate van klantgerichtheid die volgens de managers van de 3^e laag in het Atrium heerst. Om de anonimiteit van deze managers te waarborgen zal hiervan echter geen citaat als voorbeeld worden gegeven.

Keten- / procesdenken:

Vervolgens ziet een groot deel van de geïnterviewde managers van de 3^e laag keten- of procesdenken als een kenmerk van het huidige bedrijfsklimaat. Hiermee wordt bedoeld dat de weg die patiëntengroepen door de organisatie afleggen wordt gevolgd en er door de verschillende afdelingen rekening wordt gehouden met deze processen:

“We gaan die patiënt gewoon helemaal volgen en dan kom je vanzelf afdelingen tegen die je daarvoor nodig hebt, en andere disciplines. En dan volg je die patiënt, want anders blijf je in die hokjescultuur. Als je die patiënt volgt vanaf dat die binnen komt totdat die weer naar buiten gaat, dan is er niks aan de hand.” (Manager 3^e laag 8)

Bovenstaande kenmerken van het bedrijfsklimaat die de managers van de 3^e laag noemen tijdens de interviews zijn allemaal vrij positief. Echter, deze managers noemen ook enkele kenmerken van het bedrijfsklimaat die zij als minder positief ervaren:

Bedrijfsvoering

Volgens iets minder dan de helft van de geïnterviewde managers van de 3^e laag is er in het huidige bedrijfsklimaat nog weinig sprake van bedrijfsvoering of ondernemerschap. Bedrijfsvoering wordt vaak gezien als een “nieuw” begrip in de ziekenhuiswereld wat samenhangt met de toenemende marktgerichtheid:

“Ik ervaar dat men het er moeilijk mee heeft, omdat mensen in de zorg vaak in de zorg zijn komen werken vanwege een affiniteit met het product zorg, de dienstverlening en dat men het moeilijk vindt om dit te combineren met zegmaar

het marktgerichte denken. "We gaan een patiënt toch niet weigeren, omdat die geen geld opbrengt?" Nee dat doen we ook niet, maar in dat soort uitvergrotingen praten mensen dan." (Manager 3^e laag 5)

Uit deze uitspraak blijkt dat sommige medewerkers nog moeite hebben met te denken als een ondernemer en in te spelen op de markt.

Overigens zijn niet alle managers het erover eens dat er weinig ondernemerschap bestaat, zoals blijkt uit de uitspraak van de volgende manager van de 3^e laag:

"Ja, ik kan eigenlijk alleen maar voor mijn eigen afdelingen spreken: ik ben een geboren ondernemer mag ik wel zeggen, ik ben ook zeer innovatief en dat ga ik ook uitrollen over mijn nieuwe afdelingen. Maar mijn oude afdelingen, daar was heel veel ondernemerschap." (Manager 3^e laag 8)

Onrust / onvrede onder medewerkers:

Ook zegt iets minder dan de helft van de geïnterviewde managers van de 3^e laag dat er sprake is van onrust of onvrede onder de medewerkers op hun afdeling:

"Dat de één veel te veel van dat heeft en de ander veel te veel van dat. Dat roept ook onvrede op. Het kan toch niet zo zijn dat je hier huilend rondloopt van de werklast en de werkdruk en op andere afdelingen mensen hun duimen zitten te draaien." (Manager 3^e laag 9)

De reden voor onvrede dat in bovenstaand citaat wordt genoemd is een ongelijke verdeling van het werk over de afdelingen. Andere redenen die door de managers worden genoemd zijn onder andere de opeenvolging van veranderingen die plaatsvinden en de baanonzekerheid die met deze veranderingen gepaard gaan.

Ontwikkelingen:

Ook de managers van de 3^e laag is gevraagd een vergelijking te maken tussen het huidige bedrijfsklimaat en het bedrijfsklimaat dat voor de organisatieverandering bestond. De meeste managers van de 3^e laag geven echter aan dat er sinds een jaar weinig is veranderd in het bedrijfsklimaat en dat de veranderingen die hebben plaatsgevonden veelal aan een veranderende omgeving hebben gelegen waar het nieuwe organisatiemodel volgens hen een gevolg van is:

"Ik merk geen verschil. Het zou ook zo kunnen zijn dat we meer op de cijfertjes zouden moeten letten als er geen reorganisatie had plaatsgevonden, dat is gewoon door de bezuinigingen en door alles wat de regering voorschrijft. Dat is nou niet dat ik zeg van daar zien we een ommekeer in sinds we met de reorganisatie bezig zijn geweest."

Uit bovenstaand citaat blijkt dat onder de invloed van de veranderende omgeving onder andere meer bezuinigingen worden doorgevoerd. Hier hangt mee samen dat er onder invloed van de omgeving meer marktgericht en resultaatgericht gewerkt dient te worden.

Een aantal managers van de 3^e laag heeft tijdens de interviews ook expliciet iets over de oude situatie gezegd. Ook zij noemen hier dat er sprake was van een hokjescultuur. Daarnaast was er onder het personeel sprake van een grote baanzekerheid:

“Ja...Die veiligheid hè. Vroeger, mensen die in de gezondheidszorg werkten, hadden zoiets van: ach, ik heb een vaste baan. Ik hoef me nergens zorgen over te maken. En als je in de zorg werkt is alles in kunnen en kruiken.”
(Manager 3^e laag 10)

4.2 Gewenst bedrijfsklimaat

Bij de bespreking van de percepties van de geïnterviewde managers van de 2^e en 3^e laag op het huidige bedrijfsklimaat kwamen al een aantal zaken naar voren die volgens de managers verbetering behoeven. Zo wordt er bij de bespreking van het huidige bedrijfsklimaat opgemerkt dat het bedrijfsklimaat nog in ontwikkeling is naar een gewenst bedrijfsklimaat, dat er op dit moment sprake is van onrust en onzekerheid onder de medewerkers en dat er in beperkte mate sprake is van ondernemerschap.

In dit onderdeel zullen de percepties van de geïnterviewde managers op het door hun gewenste bedrijfsklimaat verder uitgewerkt worden. De managers van de 2^e laag bespreken het gewenste bedrijfsklimaat voor de totale groep van medewerkers, bij de managers van de 3^e laag gaat het om het gewenste bedrijfsklimaat voor hun afdeling.

4.2.1 Perceptie van de 2^e managementlaag op het gewenste bedrijfsklimaat

Goede samenwerking; gezamenlijkheid

Uit de bespreking van de perceptie van de 2^e managementlaag op het huidige bedrijfsklimaat is al gebleken dat ondanks dat de samenwerking tussen de afdelingen is verbeterd, er nog steeds in een bepaalde mate sprake is van verkokering. De samenwerking tussen de verschillende afdelingen van het ziekenhuis zou dus kunnen worden verbeterd:

“En daar zit volgens mij één van de grootste pijnpunten. Mensen moeten weer zien a. dat we het doen voor de patiënt en b. dat we het doen als één organisatie. Dat betekent dat je soms wat dingen moet regelen en afspreken die voor jouw afdeling misschien wat lastiger zijn en voor een andere afdeling wat voordeliger, maar als het goed is voor de patiënt moet je het wel doen.” (Manager 2^e laag 3)

Inspelen op ontwikkelingen in de omgeving:

Ook bleek uit de percepties van de managers van de 2^e laag op het huidige bedrijfsklimaat dat een aantal van hen vindt dat er in het huidige bedrijfsklimaat nog te weinig sprake is van vernieuwend denken. Wanneer de geïnterviewde managers van de 2^e laag wordt gevraagd het door hen gewenste bedrijfsklimaat te beschrijven bevestigen zij dit met een grote meerderheid. Volgens hen dient er meer bedrijfsmatig gewerkt te worden, sneller ingespeeld te worden op ontwikkelingen in de omgeving en mag er meer van de gebaande paden afgeweken worden:

“Nou wat je wilt is dat de organisatie alerter is op ontwikkelingen in de directe omgeving. (...) En je moet ook zorgen dat je daar op gaat reageren. Dat je niet alleen denkt van: “hé dat heb ik in de krant gelezen en dat is zo”, maar van: “Wat betekent dat nou voor onze afdeling? Wat betekent dat voor onze club? Wat zou ik er aan kunnen doen?” En daarin is onze organisatie nog wat afwachtend. En als je in een markt continuïteit wilt garanderen, is dat denk ik wel een element dat we nog sterker mogen ontwikkelen.” (Manager 2^e laag 1)

Patiëntgericht:

Tevens zeggen een aantal van de managers van de 2^e laag tijdens de interviews dat de patiëntgerichtheid verder ontwikkeld zou kunnen worden, ondanks dat een grote groep al aangeeft dat in de huidige situatie al in grote mate patiëntgericht te werk gegaan wordt:

“Zijn wij altijd gericht op de patiënt? Nee, wij zijn niet altijd gericht op de patiënt. Soms hebben we dingen georganiseerd, omdat het voor de organisatie of voor de arts heel handig is, maar dat wil niet altijd zeggen dat het voor de patiënt ook handig is. Dat zijn allemaal wel dingen die je niet zwart-wit moet zien, daar zijn we allemaal wel op aan het bewegen en op aan het schuiven.” (Manager 2^e laag 3)

Uit dit citaat blijkt dat er in het huidige bedrijfsklimaat sprake is van een continue ontwikkeling in de richting van het gewenste bedrijfsklimaat waar patiëntgerichtheid een belangrijke plaats inneemt. Meer patiëntgericht werken houdt volgens de managers van de 2^e laag vaak in dat de levering van de zorg meer wordt afgestemd op de vraag van de patiënt en op de weg die de patiënt door het ziekenhuis aflegt.

Rekening houden met het proces van de patiënt:

Patiëntgerichtheid gaat samen met rekening houden met het proces dat de patiënt doorloopt. Het gaat er dan namelijk om dat de levering van zorg afgestemd dient te worden op de patiënt. Ook dit wordt door een paar van de geïnterviewde managers van de 2^e laag als verbeterpunt genoemd:

“Wat er denk ik nodig is, is dat je steeds in zorgpaden gaat denken. Dus dat je nagaat welk pad doorloopt de patiënt en welke kennis en kunde heeft hij bij zijn loop door het zorgproces nodig? Je zou je organisatie dus veel meer moeten enten op dat wat de patiënt nodig heeft, meer van buiten naar binnen gedacht in plaats van wat de organisatie makkelijker uitkomt.” (Manager 2^e laag 1)

4.2.2 Perceptie van de 3^e managementlaag op het gewenste bedrijfsklimaat

Patiëntgericht:

Net zoals blijkt uit de percepties van de managers van de 2^e laag, zegt ook meer dan de helft van de geïnterviewde managers van de 3^e laag dat, ondanks dat de medewerkers in het huidige bedrijfsklimaat gericht zijn op de patiënt, dit een punt is dat nog verder ontwikkeld zou kunnen worden. Anders dan de 2^e laag verstaan de geïnterviewde managers van de 3^e laag onder “meer patiëntgericht te werk gaan” het hebben van meer aandacht voor de patiënt, voor zijn beleving:

“Er is één ding waar de patiënt 100 jaar geleden om vroeg en waar hij nog steeds om vraagt en dat is tijd en aandacht. En daar heb je dus personeel voor nodig. Door de bezuinigingen en steeds efficiënter te werken zie ik nog wel eens dat dat er bij inschiet, want dat is vaak een *item* dat je niet zomaar kunt vastleggen van daar heb je zoveel minuten voor nodig.” (Manager 3^e laag 7)

Goede samenwerking; gezamenlijkheid:

Dat er beter samengewerkt dient te worden is ook een punt dat door iets minder dan de helft van de geïnterviewde managers genoemd wordt wanneer hun naar het gewenste bedrijfsklimaat wordt

gevraagd, ondanks dat een ruime meerderheid van de managers van de 3^e laag heeft aangegeven dat er in de huidige situatie al steeds beter samengewerkt wordt. Ook samenwerken aan een gezamenlijk doel zou zodoende gezien kunnen worden als een punt van ontwikkeling dat altijd beter kan:

“Iedereen is zich er wel van bewust, maar het moet aan elkaar gelijmd worden. Hoe kunnen we het nu in elkaar passen? En dat is soms lastig, omdat mensen andere belangen hebben. En daar moeten we vanaf. We moeten niet denken in het belang van jouw afdeling: we moeten denken in het belang van de patiënt. Als je dat altijd voorop stelt, dan kom je er wel.” (Manager 3^e laag 8)

Waardering voor de medewerkers:

Iets meer dan de helft van de geïnterviewde managers van de 3^e laag zegt dat er meer waardering mag komen voor de medewerkers vanuit de top van de organisatie:

“Ik denk dat wat het Atrium hier nog in nodig heeft en veel meer zou moeten inzetten is het uitdelen van een compliment; ben eens trots op je medewerkers. En op dit moment vind ik het Atrium niet altijd trots op medewerkers en dat voelt de vloer.” (Manager 3^e laag 9)

“Als mensen uiteindelijk de waardering krijgen – en dan mag je ze best aanspreken op zaken hoor, daar gaat het helemaal niet om – als mensen de waardering krijgen en merken – en vooral dat laatste is heel belangrijk – dan zullen we uiteindelijk ook loyaal worden naar de werkgever.” (Manager 3^e laag 4)

Uit bovenstaande citaten blijkt dat de medewerkers op dit moment nog niet altijd de waardering krijgen die zij nodig hebben, die hen aan de organisatie bindt.

4.3 Huidige rol van de 3^e managementlaag

De managers van de 2^e en van de 3^e laag is tevens gevraagd om hun perceptie op de huidige rol van de 3^e managementlaag in het creëren van een sterk bedrijfsklimaat te omschrijven. Het gaat hier om de *people management* activiteiten die door de 3^e managementlaag worden uitgevoerd.

4.3.1 Perceptie van de 2^e managementlaag op de huidige rol van de 3^e managementlaag

Aangezien het voor de 2^e managementlaag soms lastig is om te omschrijven wat volgens hen door de 3^e laag wordt gedaan, zal hier slechts een beperkt aantal kenmerken aan bod komen.

Medewerkers betrokken bij besluitvorming:

Volgens meer dan de helft van de geïnterviewde managers van de 2^e laag worden medewerkers betrokken bij processen en besluiten op de afdeling:

“Of de medewerkers hier ook bij worden betrokken? Ja via de afdelingsmanagers neem ik aan. Ja we zitten hier niet achter het bureau te bedenken wat er moet gebeuren, dat is natuurlijk interactie met onze managers en zij worden weer gevoed door hun mensen ja.” (Manager 2^e laag 4)

Investerings in opleiding en training:

Het merendeel van de managers van de 2^e laag noemt tijdens de interviews dat er in het huidige *people management* geïnvesteerd wordt in opleiding en training van medewerkers. Zij omschrijven hierbij specifieke trajecten, zoals het eerdergenoemde *hospitality*-project, maar geven ook andere mogelijkheden op het gebied van opleiding en training voor het personeel aan:

“Als het gaat om opleidingen en trainingen: we zijn heel strak in het sturen op herinstructie, het volgen van goede opleidingen die je nodig hebt voor je vak. Wij vinden dat het niet kan dat je zonder een goede herinstructie alsnog aan het bed kunt staan. Dus daar wordt strak op gestuurd. Daarnaast hebben we natuurlijk een klimaat waarin mensen altijd trainingen kunnen volgen, symposia kunnen volgen, in werkoverleg casuïstiek bespreken, etc.” (Manager 2^e laag 2)

Interesse voor functioneren en ontwikkeling medewerkers:

Bijna alle geïnterviewde managers van de 2^e laag zeggen dat er op dit moment door de managers van de 3^e laag in belangrijke mate aandacht wordt besteed aan het functioneren en de ontwikkeling van de medewerkers:

“we zijn op een andere manier naar medewerkers gaan kijken. Ze voelden zich ook wat meer bekeken. Dus dat creëerde zeker in het begin ook nogal wat stress bij medewerkers van “wat gaan we nou krijgen”. “Er lopen hier allemaal mensen rond en die beginnen mij allemaal vragen te stellen. Maar ik ben toch een professional? Ik doe mijn werk toch goed?” Maar daar gaat het even niet om. Ook al ben je een professional en doe je je werk goed, dan horen *audits* en het kritisch aanspreken zodat je ervan kan leren erbij – en dan kom je op het ontwikkelpunt, dat helpt.” (Manager 2^e laag 3)

Uit dit citaat komt naar voren dat er kritischer naar het functioneren van medewerkers wordt gekeken, niet alleen door de managers van de 3^e laag, maar ook door managers van de 2^e laag. In dit citaat wordt immers het woord “we” gebruikt.

4.3.2. Perceptie van de 3^e managementlaag op hun huidige rol

Link tussen rol van de 3^e managementlaag en een sterk bedrijfsklimaat

Tijdens de interviews is expliciet aan de managers van de 3^e laag gevraagd of zij denken dat zij met hun huidige *people management* activiteiten een sterk bedrijfsklimaat kunnen creëren. Op deze manier is nagegaan welk verband er volgens hen tussen deze twee concepten bestaat.

Bijna alle managers van de 3^e laag geven aan dat er een verband bestaat tussen de *people management* activiteiten die zij voeren en het bedrijfsklimaat dat bestaat. Zij benadrukken hierbij dat het van belang is om goed te zorgen voor je personeel. Dit komt namelijk het bedrijfsklimaat ten goede:

“Het is een beetje een kip of het ei verhaal vind ik. Ja natuurlijk dragen *people management* activiteiten bij aan een bedrijfsklimaat... een heel simpel uitgangspunt dat ikzelf altijd gehanteerd heb is dat als je wil dat het personeel goed zorgt voor patiënten, moet je zelf goed zorgen voor het personeel. Dus daar zit een wederkerigheid in. Als ik geen oog heb voor mijn medewerkertevredenheid hoe kan ik dan van de medewerker vragen dat die oog heeft voor klanttevredenheid? Dat is met elkaar in tegenspraak.” (Manager 3^e laag 5)

“Nou ik denk gewoon dat je daar tevreden medewerkers mee krijgt. Kijk de beste medewerker is een tevreden medewerker. Als de medewerker goed in zijn vel zit kan hij ook goede patiëntenzorg verlenen.” (Manager 3^e laag 7)

Van belang is het nu om verder uiteen te zetten wat volgens de managers van de 3^e laag dan kenmerken zijn van hun huidige rol in het voeren van *people management*.

Medewerkers betrokken bij besluitvorming:

Bijna alle geïnterviewde managers van de 3^e laag noemen het betrekken van medewerkers bij de besluitvorming en bij de processen op de afdeling als belangrijke *people management* activiteiten waar zij gebruik van maken. Hiermee wordt bedoeld dat medewerkers uitleg krijgen over de (veranderende) processen die zich op de afdeling afspelen en dat hun ook wordt gevraagd mee te denken wanneer er een beslissing wordt genomen:

“Kijk het allerbelangrijkste als je het bedrijfsklimaat wil veranderen is dat de werkvloer zich bewust is dat die veranderingen van hun gevraagd worden en wat er van hun gevraagd wordt, zodat ze daar heel bewust mee aan de slag gaan. En dat is bijna niet iets wat je van bovenaf op kunt leggen.” (Manager 3^e laag 3)

Interesse in functioneren en ontwikkeling medewerkers:

Tevens zeggen bijna alle geïnterviewde managers van de 3^e laag interesse te tonen in het functioneren en de ontwikkeling van medewerkers:

“Wij geven 85% van onze centen uit aan personeel. En ik kan me niet voorstellen dat als je een machine van 5000 euro 3 keer per jaar een onderhoudsbeurt geeft, dat je personeel wat 35.000 euro per jaar kost, niet een onderhoudsbeurt geeft of regelmatig poetst.” (Manager 3^e laag 4).

Uit dit citaat blijkt de belangrijke waarde van het personeel voor het Atrium. Veel managers zeggen dan ook dat ontwikkeling voor hun personeel in ieder geval een vast punt van aandacht is in de jaargesprekken en ook nog op veel andere momenten naar voren komt.

Gericht op de inzetbaarheid van medewerkers:

Samenhangend met interesse in het functioneren en de ontwikkeling van de medewerkers, noemt meer dan de helft van de geïnterviewde managers van de 3^e laag de mate waarin zij kijken naar de inzetbaarheid van hun medewerkers. Hierbij wordt zowel bedoeld op carrièreplanning voor de medewerkers om hun de mogelijkheid te geven zich ook op een ander vlak te specialiseren of zich verder te verdiepen als op het breder ontwikkelen van het personeel om deze meer flexibel in te kunnen zetten:

“Eén van de vragen die ik altijd stel is: “hoe zie je jezelf over 5 jaar?”. Uhm... “waar wil je naartoe? Denk je al aan iets ?” Sommige mensen hebben dat niet. “Zou het niet slim zijn om aan iets te denken?” Dan denk ik aan mensen die wat ouder worden, die fysieke problemen gaan krijgen. Dan zeg ik van: “nou, ok. Ga nu aan het denken. Ga nu aan het kijken van wat wil je?”.” (Manager 3^e laag 4)

Investeren in opleidingen en trainingen:

Tijdens de interviews noemt meer dan de helft van de managers investeren in opleidingen en trainingen als onderdeel van hun huidige rol. Wel hebben managers het dan vaak over de verplichte, vakinhoudelijke trainingen. In veel gevallen heeft dit te maken met financiële overwegingen:

“...dat stimuleer ik wel, maar daar wordt ik steeds terughoudender in, want het rendement dat het oplevert dat vind ik uit balans raken tegenover dat als er één iemand een dag van de lijst afvalt wat voor een impact dat heeft op het team. Dus ik leg dat wel op een weegschaal. De verplichte dingen, die moeten ze van mij doen.” (Manager 3^e laag 9)

Trainingen en opleidingen hebben vaak als doel om de kwaliteit van de zorg te verhogen en zijn op die manier van invloed op het bedrijfsklimaat. Het leveren van kwalitatief goede zorg past namelijk binnen patiëntgericht en resultaatgericht werken:

“Vakinhoudelijke scholing vind ik heel erg belangrijk, dus we zijn op vraag van de verpleegkundigen ook gestart met eigen scholingen over bepaalde ziektebeelden en we hebben er tot nu toe 3 gehad. En die scholingen worden verzorgd door een arts van het medische gedeelte, dan een gast die op dat punt of dat ziektebeeld iets anders te vertellen heeft en een verpleegkundige van de eigen afdeling die het verpleegkundig gedeelte doet. En samen verzorgen die dan de scholing die voor alle verpleegkundigen verplicht is.” (Manager 3^e laag 7)

Ondersteunen van medewerkers:

Meer dan de helft van de geïnterviewde managers van de 3^e laag zegt dat zij een belangrijke rol hebben in het ondersteunen van hun medewerkers. Hiermee wordt bedoeld dat zij bepaalde voorwaarden scheppen voor hun medewerkers, hun medewerkers faciliteren en een stevig fundament proberen te leggen:

“Ja en functie-inhoudelijk is het toch het aansturen en de voorwaarden scheppen voor de processen op deze afdeling en ze zowel direct als indirect goed te laten verlopen. Centraal staat hier natuurlijk bij de veiligheid van de patiënt en ook de tevredenheid van de patiënt. Daarnaast zit in dit stukje voorwaarden natuurlijk ook je personeel. (...) zorgen dat mensen toch met tevredenheid naar het werk komen.” (Manager 3^e laag 9)

Voorbeeldfunctie:

Een paar geïnterviewde managers van de 3^e laag zeggen dat zij in belangrijke mate een voorbeeldfunctie hebben ten opzichte van hun medewerkers:

“Nou we hebben in ieder geval een heel nadrukkelijke voorbeeldrol. En zeker qua attitude en loyaliteit. Volgens mij staat of valt het daarbij. Kijk, we weten allemaal hoe het moet, maar het op zo een dergelijke manier op de bühne zetten dat het ook navolging krijgt, dat is een ander verhaal natuurlijk. En ik denk dat dat met enthousiasme en drive te maken heeft.” (Manager 3^e laag 6)

Uit bovenstaand citaat blijkt dat de managers van de 3^e laag, oftewel de lijnmanagers van het Atrium MC, zich ook bewust van hun voorbeeldrol en hoe hun gedrag overkomt op het personeel dienen te zijn. De bedoeling is namelijk dat de medewerkers hun voorbeeld volgen. Een lijnmanager dient zodoende meer te doen dan alleen het goede, hij dient het ook op een bepaalde manier over te brengen.

4.4 Gewenste rol voor de 3^e managementlaag

Uit de bespreking van de huidige rol van de 3^e managementlaag blijkt dat zowel de 2^e als de 3^e managementlaag belangrijke *people management* activiteiten weten te noemen die op dit moment worden uitgevoerd. Dit wil niet zeggen dat er geen belangrijke *people management* activiteiten overblijven die op dit moment nog niet of onvoldoende worden uitgevoerd. Ook ten aanzien van de huidige *people management* activiteiten worden door zowel de 2^e als de 3^e managementlaag nog verbeterpunten genoemd.

4.4.1. Perceptie van de 2^e managementlaag op de gewenste rol voor de 3^e laag

Medewerkers betrekken bij besluitvorming:

Meer dan de helft van de geïnterviewde managers van de 2^e managementlaag vindt dat medewerkers (nog) meer betrokken mogen worden bij de besluitvorming op de afdeling. Zij dienen meer bewust gemaakt te worden van de redenen achter een bepaald besluit. Volgens deze managers van de 2^e laag hebben medewerkers dit nodig om het besluit ook op een goede manier ten uitvoer te brengen en kunnen medewerkers ook zelf een belangrijke bijdrage leveren aan de besluitvorming:

“...mensen die initiatief nemen, die durven, die moet je ondersteunen. Dit kan door werkoverleg, allerlei verbeterclubjes, dat soort dingen. Ik denk dat daar nog veel te halen valt. Kijk mensen moeten niet alleen maar zeggen: “we hebben een probleem manager, los jij het maar op”. Ze moeten ook zelf een bijdrage kunnen leveren in de oplossing ervan.” (Manager 2^e laag 2)

Breder inzetbaar maken medewerkers:

Volgens een paar managers van de 2^e laag zou de 3^e managementlaag zich in hun *people management* nog meer kunnen richten op de inzetbaarheid van de medewerkers. Redenen hiervoor zijn dat de baanzekerheid die vroeger kenmerkend was voor het Atrium MC aan het afnemen is en dat het volgens een aantal managers in het voordeel voor de organisatie is wanneer het personeel meer flexibel inzetbaar is:

“... het is een hele behoorlijke cultuur met veel inspraak en een hoge mate van georganiseerdheid en een stevige CAO. Dus dat zorgt er eigenlijk allemaal voor dat er weinig dynamiek is in de personeelsbezetting en die moet er wel komen. En die kan er eigenlijk alleen maar komen als er wat meer baanonzekerheid komt, als mensen wat meer het gevoel hebben van als ik nu die opleiding niet doe, dan...” (Manager 2^e laag 4)

Leiderschap:

Meer dan de helft van de geïnterviewde managers van de 2^e laag zegt dat het voor een lijnmanager niet alleen van belang is om managementvaardigheden te bezitten, maar ook om over leiderschapskwaliteiten te beschikken. Aangezien “leiderschap” niet een begrip is waar in het algemeen gemakkelijk iets over kan worden gezegd, zullen hieronder meerdere citaten worden weergegeven die laten zien wat deze managers van de 2^e laag onder leiderschap verstaan:

“Het punt is eigenlijk waar we het net al over hadden rondom betrokkenheid en besluitvorming en dat soort zaken, dit heeft allemaal niet zozeer met management te maken, maar met leiderschap. En dat komt bij dit onderwerp nog sterker naar voren. Personeelszorg betekent niet het tot op het niveau van billenvegen van de medewerkers. Nee, ze juist begeleiden en aansturen op zelfredzaamheid en ten aanzien van hun werk, ten aanzien van hun nascholing, ten aanzien van hun persoonlijke ontwikkeling faciliteiten te creëren, ze stimuleren om dingen op te pakken, maar ze niet constant bemoederen en afschermen van de boze buitenwereld. Nee, laat ze de boze buitenwereld maar zien en ervaren.” (Manager 2^e laag 5)

“Je kunt geen manager zijn wanneer je niet iets van leiderschap in je hebt. Dat is wat ik zeg hè. Je kunt de technische vaardigheden wel verkrijgen, maar als je het niet in je hebt wordt het niks.”(Manager 2^e laag 3)

“Dan moet je ze enthousiasmeren, ze inspireren, dan moet je een veilig klimaat creëren waarin mensen fouten durven maken, maar ook een klimaat waarin men leert van fouten. Dan is voorbeeldgedrag heel belangrijk zodat mensen op een positieve manier bezig zijn met de doelen van de organisatie zonder dat je daar de hele dag bovenop hoeft te zitten en ook nog een keer allemaal dezelfde dingen gaat doen.” (Manager 2^e laag 2)

Eenduidige communicatie naar medewerkers:

Meer dan de helft van de managers van de 2^e laag benadrukt tijdens de interviews het belang van een eenduidige communicatie door de lijnmanager naar de medewerker:

“Want één van de dingen die je wilt is dat al je medewerkers op dezelfde manier geïnformeerd zijn. Dus we hebben er redelijk veel energie ingestoken om te zorgen dat dat goed werd neergezet. En we hebben er ook echt op gestuurd met de afdelingsmanagers en unithoofden dat zij dat in hun communicatie met medewerkers, in hun werkoverleg, ook steeds scherp hielden. Dat hebben ze ook gedaan hoor.” (Manager 2^e laag 3)

Dicht op de werkvloer zitten:

Ook dicht op de werkvloer zitten wordt door een paar managers van de 2^e laag genoemd als een belangrijke rol voor het lijnmanagement. Problemen kunnen op deze manier sneller worden opgelost en processen beter gestuurd:

“...en als er stress is, of als er problemen zijn, zorgen dat je korter op de werkvloer bent. Dat is eigenlijk één van de andere uitdagingen in dit plan: met name onze 3^e managementlaag had de neiging om te ver van de afdelingen en van de processen af te staan. Wat je nu ziet is dat de afdelingsmanagers weer dicht bij hun medewerkers zijn gaan staan en dat zij dicht betrokken zijn bij de processen en daar ook meer verantwoordelijkheid in nemen. Goed het begin is er, alleen we moeten wel doorpakken en vooral vasthouden.” (Manager 2^e laag 3)

4.4.2. Perceptie van de 3^e managementlaag op hun gewenste rol

Breder inzetbaar maken medewerkers:

Net als een aantal managers van de 2^e laag, zegt de helft van het aantal geïnterviewde managers van de 3^e laag het gewenst te vinden de inzetbaarheid van de medewerkers (verder) te vergroten. Doel hiervan is het flexibeler in kunnen zetten van het personeel:

“Ik wil medewerkers laten rouleren over de locaties. Niet om ze te pesten, maar gewoon omdat het efficiënter werkt (...) iedereen moet overal vervangbaar kunnen zijn. Als er op een bepaalde nevenlocatie geen dokters zijn, moeten

ze gewoon vanuit Heerlen ingezet kunnen worden. En daar moet je aan werken. Je moet mensen competenties aanleren om het te kunnen. En het belangrijkste is dat ik ze moet duidelijk maken waarom ik dat doe. Ik doe het niet om ze te pesten, maar ik doe het wel om zo efficiënt mogelijk te kunnen werken.” (Manager 3^e laag 8)

Uit bovenstaand citaat blijkt dat medewerkers zich verder dienen te ontwikkelen om breder inzetbaar te worden en dat dit ook door de organisatie steeds meer als een vereiste wordt gezien.

Echter, 2 managers van de 3^e laag benadrukken ook de consequenties wanneer flexibilisering te ver wordt doorgevoerd. Er dient volgens hen wel een balans gezocht te worden tussen deze vereiste van de organisatie en de mate waarin de medewerker nog plezier heeft in zijn werk:

“En ik denk ook niet dat mensen het prettig vinden vandaag hier te werken en morgen daar te werken en overmorgen daar alleen om te kijken waar het het hardst nodig is, want dan krijgen mensen geen binding en nogmaals, een tevreden medewerker is de beste medewerker. Dus het moet binnen grenzen blijven, in mijn bescheiden mening.” (Manager 3^e laag 7)

Grote interesse voor functioneren en de ontwikkeling van medewerkers:

Ook zegt de helft van de geïnterviewde managers van de 3^e laag meer tijd en ruimte te willen hebben om zich te kunnen richten op het functioneren en de ontwikkeling van (individuele) medewerkers:

“Ja ik zou wat meer tijd willen hebben al is het om bij wijze van spreken een keer koffie te drinken met de medewerkers. Nu is het wel gepland door de 60% aanwezigheid op de afdeling en ik zit heel veel in de zorg te werken en dan heb je dat ook wel, maar ik zou daar wel wat meer tijd voor willen hebben. Je bent nu heel veel met een stuk bureaucratie bezig, je bent heel veel bezig met administratie e.d. en dat vind ik gewoon heel jammer.” (Manager 3^e laag 9)”

“Een jaargesprek is in ieder geval een moment dat je zonder anderen erbij even volledige aandacht aan elkaar kunt besteden. En dan kun je ook afspraken gaan maken. En tussendoor moet je minimaal eigenlijk twee keer per jaar met elkaar gaan praten.” (Manager 3^e laag 3)

Uit bovenstaande citaten blijkt dat een aantal managers van de 3^e laag meer mogelijkheden wil hebben om afspraken te maken met medewerkers met betrekking tot hun functioneren en ontwikkeling, maar ook kort om gewoon even na te kunnen gaan hoe het met iemand gaat.

Medewerkers betrekken bij besluitvorming:

Iets minder dan de helft van de geïnterviewde managers van de 3^e laag vindt net als een aantal managers van de 2^e laag dat medewerkers meer betrokken mogen worden bij de besluitvorming op de afdeling:

“Ik wil met name de medewerkers erbij betrekken, deelgenoot maken van mijn creatieve en innovatieve ideeën. En ik weet uit ervaring, want ik geef al langer leiding, dat de beste ideeën vaak van de werkvloer van de mensen zelf komen.” (Manager 3^e laag 8)

Hier komt weer als reden naar voren dat medewerkers zelf een belangrijke bijdrage aan de besluitvorming kunnen geven.

Eenduidige communicatie naar medewerkers:

Het merendeel van de geïnterviewde managers van de 3^e laag zegt net als een aantal managers van de 2^e laag het belangrijk te vinden om eenduidig te communiceren naar hun medewerkers:

“Wil je zo'n grote club kunnen leiden, dan zul je consequent moeten zijn. Voor mij is ook iedereen gelijk. Als ik jou vrij geef of als ik jou een half uur eerder laat gaan, dan mag een ander ook een half uur eerder weg. (...) Voor mij is daar geen onderscheid in. Dus als je vraagt “afspraak is afspraak” dan geldt dat voor mij zeker.” (Manager 3^e laag 8)

Eenduidige communicatie betekent hier zodoende meer dan de visie van de organisatie op een eenduidige manier uit te leggen, het betekent hier onder andere ook dat afspraak ook afspraak is en dat medewerkers op een gelijke manier behandeld worden.

Dicht op de werkvloer zitten:

Net als een aantal managers van de 2^e laag, zegt meer dan de helft van de geïnterviewde managers van de 3^e laag het belangrijk te vinden om dicht op de werkvloer te zitten. Het doel hiervan is om de processen op de afdeling beter te kunnen aansturen en er te kunnen zijn op de momenten dat de medewerkers de manager nodig hebben:

“Nou wat ik mezelf hè heb voorgenomen, wat ik in ieder geval anders ga doen, is dat ik in mijn agenda hè, eens in de zoveel tijd een dag ga meelopen op de afdelingen in mijn witte jas om te kijken van hoe loopt nu het proces en waar zitten nu de knelpunten.” (Manager 3^e laag 1)

4.5 Aanwezige voorwaarden voor de rol van de 3^e laag

Zowel aan de managers van de 2^e als aan de managers van de 3^e laag is tijdens de interviews gevraagd te beschrijven welke voorwaarden volgens hen op dit moment in de organisatie aanwezig zijn voor de 3^e managementlaag om de voor deze laag gewenste rol als *people manager* te vervullen. De voorwaarden die tijdens de interviews worden genoemd zijn geanalyseerd met behulp van het AMO-model. Door de voorwaarden te verdelen over de verschillende categorieën van het AMO-model kan een duidelijk overzicht worden gegeven van de volgens de managers van de 2^e en 3^e laag in de organisatie aanwezige voorwaarden voor *people management*. Het gaat er hier weer om welke voorwaarden voor de 3^e managementlaag, oftewel het lijnmanagement, aanwezig zijn om over de benodigde *abilities*, *motivation* en *opportunities* in relatie tot *people management* te beschikken en zodoende een sterk bedrijfsklimaat te kunnen creëren. De percepties van de managers van de 2^e laag en van de managers van de 3^e laag zullen hier weer van elkaar gescheiden worden. Wel dient hierbij te worden opgemerkt dat een aantal managers van de 2^e laag aan heeft gegeven hier weinig over te weten, waardoor sommige onderzoeksresultaten zijn gebaseerd op de bevindingen van een zeer gering aantal personen.

4.5.1 Abilities

4.5.1.1 Perceptie van de 2^e managementlaag op de voorwaarden van invloed op de abilities van de 3^e managementlaag in *people management*

Bewust van verantwoordelijkheid voor people management:

Bijna alle geïnterviewde managers denken dat de 3^e managementlaag op de hoogte is van hun verantwoordelijkheid voor *people management*, aangezien dit onderdeel was van de *assessment* die de managers van de 3^e laag hebben moeten doorlopen:

“Ze hebben allemaal moeten solliciteren naar die baan. Dat betekent ook dat ze allemaal kennis genomen hebben van het profiel en daarin staat het nadrukkelijk omschreven. Het zou erg raar zijn als ze dat niet zouden weten.”
(Manager 2^e laag 5)

Op de hoogte van recente ontwikkelingen in HRM:

Twee van de geïnterviewde managers van de 2^e laag hebben iets gezegd over de mate waarin de 3^e managementlaag volgens hen op de hoogte is van recente ontwikkelingen in HRM. Zij zijn hier beiden positief over:

“Ze hebben over het algemeen geen gebrek aan scholing. Bijvoorbeeld ook nieuwe managers die hier een opleiding volgen, bijvoorbeeld een management opleiding aan de Hogeschool Zuid, ja die komen wel in aanraking met nieuwe inzichten. Nee dat is denk ik niet zo'n punt.” (Manager 2^e laag 2)

Training in people management:

Een paar van de geïnterviewde managers van de 2^e laag zegt dat de managers van de 3^e laag al training in *people management* hebben gehad, anderen zeggen dat dit nog in ontwikkeling is. Dit kan er mee te maken hebben dat de trainingen die managers hebben gehad misschien niet heel specifiek *people management* als onderwerp hebben gehad, maar hiervoor wel bruikbaar waren:

“Ja dat gaat gebeuren. Ja en daarnaast zijn er de afgelopen jaren als je kijkt naar... managementdevelopment, daarin zijn tal van mogelijkheden. Dat kom je in ziekenhuisland bijna niet tegen.” (Manager 2^e laag 3)

De rol van de ondersteunende afdelingen, waaronder HRM:

De meeste managers van de 2^e laag vinden dat de ondersteuning vanuit HRM en de andere ondersteunende afdelingen nog zou kunnen worden verbeterd. Volgens een aantal managers van de 2^e laag zijn deze afdelingen nog te bureaucratisch en zorgen zij ervoor dat de managers van de 3^e laag te veel bezig zijn met administratieve zaken:

“...en de ondersteunende afdeling, dat die nou eens gaan doen waarvoor ze zijn en dat ze de afdelingsmanagers hun werk laten doen: *people management*, leidinggeven, zorgen dat de kwaliteit van processen beter worden. En niet allemaal dingen gaan zitten bedenken die over de schutting van de organisatie geslingerd worden, zodat de afdelingsmanagers allemaal dingen moeten gaan bedenken, allemaal lijstjes moeten gaan maken om dingen in te vullen, bij te houden, uit te zoeken, stafafdelingen af moeten lopen om overal doorverwezen te worden. Nee, bij de

reorganisatie schakelende stromen hoort ook bij dat de ondersteunende afdelingen, de faciliterende afdelingen, dat die hun rol oppakken en ervoor zorgen dat deze manager *people manager* kan worden en kan gaan sturen en kan gaan zorgen voor resultaten en kan zorgen voor ketens en betere processen.” (Manager 2^e laag 4)

4.5.1.2 Perceptie van de 3^e managementlaag op de voorwaarden van invloed op de eigen *abilities* in *people management*

Bewust van verantwoordelijkheid voor people management:

De geïnterviewde managers die gevraagd worden of zij en hun collega's bewust zijn gemaakt van hun verantwoordelijkheid voor *people management* reageren hier bijna allemaal bevestigend op. Ook zij zeggen dat dit onderdeel is geweest van de *assessments* die zij voor hun functie hebben moeten doorlopen:

“Ja, want dat is een specifiek thema geweest binnen de *assessments*. Dat is uitgebreid aan de orde geweest toen er werd verteld over “van samen werken naar samenwerken” in dat boek waaruit jij ook hebt gestudeerd. En dat is ook aan de orde geweest dat de functies zodanig zouden veranderen hè, dat er functieomschrijvingen zouden komen, dat er andere dingen in zouden staan.” (Manager 3^e laag 1)

Op de hoogte van recente ontwikkelingen in HRM:

De geïnterviewde managers van de 3^e laag reageren elk heel verschillend wanneer hun wordt gevraagd of zij op de hoogte zijn van recente ontwikkelingen in HRM. De één geeft aan deze ontwikkelingen niet bij te houden en een ander zegt juist dat hij wordt overspoeld met informatie over HRM via de mail e.d. Dit laatste is wel iets wat door meerdere managers van de 3^e laag wordt bevestigd:

“Ja wij worden overdonderd met mailtjes en met stukken, dat wordt wel heel goed gecommuniceerd. En ik doe mee, ik ga naar bijeenkomsten als dat te regelen is en binnen mijn tijd past.” (Manager 3^e laag 9)

“...via de mail die je krijgt, via intranet het huisnet waar zaken op besproken worden, via intercollegiaal contact dat soort dingen, de gewone kanalen.” (Manager 3^e laag 7)

Training in people management:

Op de vraag of de managers van de 3^e laag training hebben gehad in *people management*, wordt door de geïnterviewde managers ook weer heel verschillend gereageerd. De één zegt heel veel mogelijkheden tot training te hebben gehad en dit ook te hebben benut, de ander geeft met name weer welke opleiding hij of zij gehad heeft en weer een ander zegt helemaal geen training in *people management* te hebben gehad.

De rol van de ondersteunende afdelingen, waaronder HRM:

Tijdens de interviews met managers van de 3^e laag komt naar voren dat de rol van de ondersteunende afdelingen, waaronder HRM volgens deze managers van grote invloed is op hun *people management*. Over de rol van HRM en met name over de rol van de personeelsconsulent zijn sommige managers heel positief:

“Nou zij is heel actief en is ook altijd bereid om daarin te ondersteunen en samen gesprekken te doen en dat soort dingen en neemt ook wel het voortouw. Dus ja, op het moment dat er iets is dat opgelost moet worden dan heb ik daar heel veel steun aan en gaat zij wel eens lekker af en toe op mijn stoel zitten. Dan kan ik even leunen. Ik vind dat zelf wel goed ja.” (Manager 3^e laag 6)

Een ander deel van de managers vindt echter dat de afdeling HRM en ook de andere ondersteunende afdelingen meer pro-actief te werk zouden mogen gaan en meer ondersteuning aan de managers zouden mogen bieden, zodat zij minder bezig zijn met administratieve handelingen:

“Ja misschien is dat een verkeerd verwachtingspatroon, maar ik heb vaak het gevoel dat ik als afdelingshoofd vaak dingen moet uitzoeken voor anderen. En eigenlijk verwacht ik dat ik zeg van dit en dit heb ik nodig en dat een stafmedewerker dan bepaalde dingen voor mij gaat uitzoeken en dan een concept op papier zet en niet andersom. En dat mis ik nog wel eens.” (Manager 3^e laag 7)

“Die bereidheid is er wel, maar die tijd van de personeelsconsulent is er niet voor beschikbaar. Ik zit voor een groot deel werk te doen waarvan ik denk van dit zou ik nou kunnen laten doen door een personeelsconsulent. Je moet nu meer en meer naar de vloer, wat ik alleen maar toejuich, maar er gaat qua neventaken niets af. Veel administratie, bureaucratie, afroming van de personeelsconsulent. En of dat nou personeels... of de hele bedrijfsorganisatie rondom je personeel is, dat moet je allemaal zelf bijhouden. Ik ben verpleegkundig afdelingshoofd, daarvoor ben ik aangenomen en manager zijn is ervan af gehaald. Daar ligt mijn nadruk.” (Manager 3^e laag 9)

4.5.2 Motivation

4.5.2.1 Perceptie van de 2^e managementlaag op de voorwaarden van invloed op de *motivation* van de 3^e managementlaag voor *people management*

Interesse voor people management:

Veel managers van de 2^e laag geven hier aan dat zij het moeilijk vinden om te beoordelen of de managers van de 3^e laag ook interesse hebben voor *people management*. Degene die er iets over zeggen geven aan het zelf in ieder geval heel belangrijk te vinden dat een lijnmanager deze interesse heeft:

“Ja als ze dat niet willen hebben, dan hebben we de verkeerde. Dus ik ga ervan uit dat dat zo is. En wie rapporteert dat het niet zo is, dan gaan we kijken van daar gaan we wat anders doen, want dit moet een lijnmanager hebben. En natuurlijk is de een daar bedrevener in dan de ander...” (Manager 2^e laag 4)

Conflicterende prioriteiten:

Het merendeel van de geïnterviewde managers van de 2^e laag geeft aan dat de 3^e managementlaag te maken heeft met conflicterende prioriteiten, maar ook dat dit geen probleem hoeft te zijn. Het hoort bij een leider om hier op een goede manier mee om te kunnen gaan:

“Ik zie dat als een positieve spanning. Ik ben er echt van overtuigd dat met de middelen die we hebben en natuurlijk wil je altijd dat dit meer is, dat je heel erg veel kan doen. Alleen je moet er slim in kiezen en er een handige insteek met elkaar in nemen en dan denk ik dat je eruit kan komen.” (Manager 2^e laag 3)

4.5.2.2 Perceptie van de 3^e managementlaag op de voorwaarden van invloed op hun *motivation voor people management*

Interesse voor people management:

Alle managers van de 3^e laag die gevraagd zijn hun interesse voor *people management* te beschrijven geven aan dat zij het van belang vinden om *people management* activiteiten uit te voeren, maar de één geeft aan hier meer in te investeren dan de ander:

“Ik ben altijd een *people manager* geweest.” (Manager 3^e laag 7)

“Een aantal collega’s hebben meer affiniteit met *people management* dan ik, in alle eerlijkheid. De een heeft er meer mee dan de ander. En soms heb ik antennes niet die collega’s wel hebben, daar ben ik heel eerlijk in. (Manager 3^e laag 6)

Conflicterende prioriteiten:

Ook het merendeel van de geïnterviewde managers van de 3^e laag geeft aan dat er sprake is van conflicterende prioriteiten. Dit heeft er vaak mee te maken dat er zuiniger en efficiënter te werk gegaan dient te worden:

“Ik merk natuurlijk wel dat er steeds meer gestuurd gaat worden op cijfertjes en productie en dat dat steeds belangrijker wordt. En daar heb ik wel eens last van, want ik vind dat we meer moeten sturen op kwaliteit en dat kost wel eens wat.” (Manager 3^e laag 7)

Maar ook hier geeft een groot deel van de managers aan dat zij hier zelf een balans in moeten zien te vinden:

“Je wordt uitgedaagd om grenzen op te zoeken. Dus je wordt uitgedaagd om steeds slimmer te acteren in situaties. En dat betekent dat je een hoge mate van prioriteit moet gaan eigen maken. En dat je moet gaan nadenken van... alles kan in principe, dus ik ga vooral nadenken of ik die conflicterende kwesties kan overbruggen” (Manager 3^e laag 2)

4.5.3 Opportunities

4.5.3.1 Perceptie van de 2^e managementlaag op de voorwaarden van invloed op de *opportunities* voor de 3^e managementlaag voor *people management*

Economische middelen:

Het merendeel van de geïnterviewde managers van de 2^e laag geeft aan dat economische middelen om *people management* activiteiten uit te voeren schaars zijn:

“Je kunt een ziekenhuis in HRM-instrumentarium niet vergelijken met een bedrijf. Al kijk je simpelweg – want ook daar zijn een aantal studies naar – naar de beschikbaarheid in HRM-budgetten en HRM-formatie, die is in ziekenhuizen vele malen minder dan in het bedrijfsleven.” (Manager 2^e laag 3)

4.5.3.2 Perceptie van de 3^e managementlaag op de voorwaarden van invloed op de opportuniteiten voor *people management*

Economische middelen:

Een meerderheid van de geïnterviewde managers van de 3^e laag geeft aan dat er vaak te weinig economische middelen zijn om alle gewenste *people management* activiteiten uit te voeren. Vaak moeten zij schipperen om toch zo veel mogelijk voor elkaar te krijgen:

“...maar als ik zie wat ik elk jaar moet wissen in mijn opleidingsplan, dan denk ik van “jongens, roep het nou niet”. Ik laat het mensen aanvragen, ik moet het bespreekbaar maken in mijn jaargesprekken en dan wordt een opleidingsplan gemaakt en dan moet ik schrappen. Kijk en je kunt ook scholen zonder dat je dure opleidingen en noem maar op, maar als je het wilt koppelen aan de doorgroei van je medewerkers, dan kun je het niet met interklinische scholing doen. Dan heb ik gewoon mensen nodig die uhm... Ja die mensen daar in trainen en scholen en dat kost allemaal waanzinnig veel geld. En dan wordt er geschrapt, dan stopt het.” (Manager 3^e laag 9)

Grootte van de afdeling:

Aan een aantal van de managers van de 3^e laag is gevraagd of de grootte van de afdeling van invloed is op de mate waarin managers van de 3^e laag effectief *people management* kunnen voeren. Hierover zijn de meningen verdeeld. Een aantal managers geeft aan dat wanneer een manager van de 3^e laag leiding moet geven aan een grote afdeling er extra maatregelen zijn genomen, waardoor *people management* activiteiten toch nog op een goede manier ten uitvoer kunnen worden gebracht:

“Mensen met een grote afdeling hebben dan teamleiders daarbij. Elk afdelingshoofd heeft als teammanager vooral nog een eigen team waaraan die leiding geeft, om feeling te krijgen met het proces. En ik denk dat het van die kant uit gezien wel haalbaar is.” (Manager 3^e laag 5)

Het merendeel van de managers die hier een uitspraak over doen geven echter aan dat de grote van de afdeling wel degelijk een probleem is. Dit zijn met name de managers die zelf leiding geven op een grote afdeling:

“En je kunt van mij niet verwachten dat ik op dezelfde manier leiding kan geven aan 160, 170 mensen verdeeld over drie locaties, verdeeld over twee interne locaties, en we zitten ook nog een etage hoger, dat kan je niet van mij verwachten. Ik bedoel ik doe mijn best, mijn deur staat open en je kunt terecht als ik geen vergadering heb, maar je kunt van mij niet verwachten dat ik met al die medewerkers meer aan *people management* doe. Ik coach wel eens een keer een individu binnen de afdeling, die ik er even uitpik, maar dat is meer wat situationeel inspelen op zaken, dan dat je werkelijk bezig bent met *people management*. Het heeft ook te maken met de grootte van de groep natuurlijk.” (Manager 3^e laag 10)

4.6 Uitkomsten van de verwachtingen

Aan het einde van het theoretisch kader zijn er verschillende verwachtingen ten aanzien van de resultaten van dit onderzoek uiteen gezet. Ten eerste werd verwacht dat er met betrekking tot *people management* al wel meer verantwoordelijkheid aan de managers van de 3^e laag van het Atrium MC zou zijn toegekend, maar dat zij dit zelf misschien nog niet op die manier zouden ervaren. Ook werd verwacht dat de managers van de 2^e laag meer gefocust zouden zijn op deze veranderende rol voor de managers van de 3^e laag. Uit de resultaten blijkt dat zowel de geïnterviewde managers van de 2^e als de 3^e laag belangrijke kenmerken van *people management* noemen wanneer zij de huidige rol van de managers van de 3^e laag omschrijven. Opvallend is hier dat de managers van de 3^e laag zelfs meer kenmerken van *people management* in hun huidige rol noemen dan de managers van de 2^e laag. Bovendien geven een aantal managers van de 3^e laag aan dat zij inderdaad een link zien tussen de *people management* activiteiten die zij voeren en het bedrijfsklimaat dat bestaat. De geïnterviewde managers van zowel de 2^e als de 3^e laag van het Atrium MC schijnen zich zodoende bewust te zijn van de belangrijke rol die de managers van de 3^e laag hebben in het voeren van *people management*.

Dat de managers van de 2^e en 3^e laag al belangrijke kenmerken van *people management* noemen wanneer zij de huidige rol van de managers van de 3^e laag beschrijven komt echter niet onverwacht. Aangezien de verschuiving van de verantwoordelijkheid voor HR naar het lijnmanagement als een algemene ontwikkeling kan worden gezien, was verwacht dat deze ontwikkeling ook zijn invloed al zou hebben gehad op de huidige rol van de 3^e laag van het Atrium MC. Anderzijds was aan het einde van het theoretisch kader tevens als verwachting opgesteld dat door de managers van zowel de 2^e als de 3^e laag nog wel belangrijke verbeterpunten ten aanzien van deze rol zouden worden genoemd. Uit de resultaten kan worden afgeleid dat deze verwachting gegrond was. Zowel de geïnterviewde managers van de 2^e als de managers van de 3^e laag van het Atrium MC noemen namelijk ook belangrijke kenmerken van *people management* die volgens hun perceptie nog verbetering behoeven ten opzichte van de huidige situatie wanneer zij iets zeggen over de gewenste rol voor de managers van de 3^e laag. Deze activiteiten komen veelal overeen met HR-activiteiten die volgens de literatuur steeds meer aan het lijnmanagement worden toegekend. Opvallend is hier dat beide managementlagen bij hun beschrijving van de gewenste rol voor de 3^e managementlaag ook belangrijke kenmerken noemen die te maken hebben met de gewenste leiderschapsstijl van de managers van de 3^e laag, zoals eenduidige communicatie naar medewerkers en het dicht op de werkvloer zitten. De 2^e managementlaag gaat hier expliciet in op het belang van leiderschap.

Tenslotte werd verwacht dat zowel de managers van de 2^e als de managers van de 3^e laag voorwaarden zouden noemen die op dit moment in het Atrium MC ontbreken om de managers van de 3^e laag in de juiste *abilities*, *motivation* en *opportunities* te voorzien om effectief *people management* te kunnen voeren. Uit de resultaten blijkt dat ondanks dat de geïnterviewde managers van de 3^e laag niet negatief zijn over voorwaarden die van invloed zijn op hun *abilities* in *people management*, de

geïnterviewde managers van de 2^e laag hier net iets positiever over zijn dan zichzelf. Wel vinden zowel een aantal managers van de 2^e als van de 3^e laag dat de rol van de ondersteunende afdelingen verbeterd dient te worden. Vervolgens zijn de geïnterviewde managers van de 2^e laag ook weer net wat positiever over de interesse die de geïnterviewde managers van de 3^e laag volgens hun hebben in *people management* en de manier waarop zij omgaan met conflicterende prioriteiten. Ondanks dat alle geïnterviewde managers van de 3^e laag aangeven interesse te hebben voor *people management*, bestaat er zoals verwacht wel een variatie in de mate van interesse voor *people management*. Zowel de geïnterviewde managers van de 2^e als de geïnterviewde managers geven tenslotte aan dat er sprake is van schaarse economische middelen. Dit zou de mogelijkheden voor het uitvoeren van *people management* activiteiten kunnen begrenzen. Mogelijkheden voor het voeren van *people management* activiteiten worden volgens een aantal managers van de 3^e laag tevens begrensd door de grootte van sommige afdelingen.



5. Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk zullen de in het vorige hoofdstuk gepresenteerde resultaten worden samengevat. Opvallende punten zullen in de conclusie naar voren gebracht worden. In de discussie zullen verklaringen voor deze opvallende resultaten worden gezocht.

5.1 Conclusie

In deze paragraaf wordt met behulp van de gevonden resultaten een antwoord gegeven op de hoofdvraag:

Wat zijn de percepties van de 2^e en 3^e laag managers van het Atrium MC op de rol van de 3^e managementlaag in het creëren van een ondersteunend, stimulerend en richtinggevend bedrijfsklimaat en zijn volgens hen de voorwaarden aanwezig om deze rol als gewenst te kunnen vervullen?

Dit antwoord zal worden gevormd uit de antwoorden die met behulp van de gevonden resultaten kunnen worden gegeven op de volgende deelvragen:

1. *Wat zijn de percepties van de 2^e en 3^e managementlaag op het huidige bedrijfsklimaat?*
2. *Wat zijn de percepties van de 2^e en 3^e managementlaag op het gewenste bedrijfsklimaat?*
3. *Wat zijn de percepties van de 2^e en 3^e managementlaag op de huidige rol van de 3^e laag in het creëren van een ondersteunend, stimuleren en richtinggevend bedrijfsklimaat?*
4. *Wat zijn de percepties van de 2^e en 3^e managementlaag op de gewenste rol van de 3^e laag in het creëren van een ondersteunend, stimuleren en richtinggevend bedrijfsklimaat?*
5. *In hoeverre zijn volgende de managers van de 2^e en 3^e laag de voorwaarden in de organisatie aanwezig om deze gewenste rol te vervullen?*

5.1.1 De percepties van de 2^e en 3^e managementlaag op het huidige bedrijfsklimaat en het gewenste bedrijfsklimaat

Uit de resultaten komt duidelijk naar voren dat er volgens zowel de geïnterviewde managers van de 2^e als volgens de geïnterviewde managers van de 3^e laag nog een discrepantie bestaat tussen het huidige bedrijfsklimaat en het door hun gewenste bedrijfsklimaat.

Volgens de geïnterviewde managers van de 2^e laag wordt het huidige bedrijfsklimaat gekenmerkt door een goede mate van samenwerking of gezamenlijkheid, resultaatgerichtheid, patiëntgerichtheid, de bereidheid om vernieuwingen door te voeren en is er sprake van duidelijkheid over het beleid dat wordt gevoerd. Ook is er volgens hen al een ontwikkeling gaande naar een meer gewenste situatie. Deze ontwikkeling houdt in hun ogen met name in dat de verkokering die in de organisatie aanwezig was afneemt en er steeds beter wordt samengewerkt tussen de verschillende afdelingen van het ziekenhuis. De geïnterviewde managers zijn zodoende over het algemeen positief over het huidige bedrijfsklimaat. Wel geven een aantal van hun aan dat er soms nog steeds sprake is van een hokjescultuur en dat vernieuwend denken nog verder ontwikkeld mag worden.

De geïnterviewde managers van de 3^e laag noemen net als de managers van de 2^e laag goede samenwerking naar een gezamenlijk doel, resultaatgerichtheid en patiënt- of klantgerichtheid als kenmerken van het huidige bedrijfsklimaat. Ondanks dat dit volgens de managers van de 3^e laag positieve kenmerken zijn van het huidige bedrijfsklimaat dient er toch een nuance aangebracht te worden ten aanzien van resultaatgerichtheid. Volgens een aantal managers van de 3^e laag is er namelijk sprake van een verschil in perceptie op resultaatgerichtheid tussen de managers van de 2^e en die van de 3^e laag. Waar de managers van de 2^e laag denken in cijfertjes en productie denken de managers van de 3^e laag meer in kwaliteit en echte aandacht voor de patiënt.

Een ander kenmerk van het huidige bedrijfsklimaat dat de 3^e managementlaag noemt en dat niet door de geïnterviewde managers van de 2^e laag is genoemd, is dat er gedacht wordt in ketens of processen. Ook benoemen de geïnterviewde managers van de 3^e laag tijdens de interviews al een aantal kenmerken van het huidige bedrijfsklimaat die volgens hun verbetering behoeven. Zo is er volgens een aantal van deze managers nog weinig sprake van ondernemerschap en heerst er onrust en onvrede op een aantal afdelingen. Ook geven de meeste managers van de 3^e laag aan dat er sinds de invoering van het nieuwe organisatieplan nog weinig is veranderd en dat de meeste ontwikkelingen het gevolg zijn van een veranderende omgeving waarin bezuinigingen en marktwerking van belang zijn geworden.

Ondanks de positieve houding van de geïnterviewde managers van de 2^e laag, weten zij ten aanzien van het huidige bedrijfsklimaat toch nog belangrijke verbeterpunten te benoemen. Volgens hen dient er nog beter samengewerkt te worden, meer ingespeeld te worden op ontwikkelingen in de omgeving, meer patiëntgericht te werk worden gegaan en dient er tenslotte rekening gehouden te worden met het proces dat de patiënt in het ziekenhuis doorloopt.

De geïnterviewde managers van de 3^e laag zijn het er met de managers van de 2^e laag over eens dat er in de gewenste situatie meer patiëntgericht te werk dient te worden gegaan. Ook dient er volgens hen beter samengewerkt te worden. Een verbeterpunt dat niet door de 2^e managementlaag, maar wel door de 3^e laag nog wordt genoemd is dat er volgens hen meer waardering moet komen voor de medewerkers.

Uit bovenstaande blijkt dat het gewenste bedrijfsklimaat veel kenmerken bevat die in het huidige bedrijfsklimaat al aanwezig zijn, maar dat deze kenmerken nog wel verder ontwikkeld dienen te worden. Dat deze kenmerken deels al in het huidige bedrijfsklimaat bestaan, wil echter niet zeggen dat er geen discrepantie bestaat tussen het huidige en het gewenste bedrijfsklimaat. Het blijkt namelijk volgens de geïnterviewde managers van groot belang te zijn dat deze kenmerken nog verder ontwikkeld worden. Er is zodoende nog een discrepantie tussen het huidige niveau waarop deze kenmerken bestaan en het gewenste niveau. Ook worden er een aantal kenmerken genoemd die volgens de geïnterviewde managers van de 2^e en 3^e laag gewenst zijn en die niet al in de bespreking van het huidige bedrijfsklimaat naar voren komen. Zo zeggen managers van de 2^e managementlaag dat er nog rekening gehouden moet worden met het proces dat de patiënt in het ziekenhuis doorloopt en moet er volgens de managers van de 3^e laag meer waardering komen voor de medewerkers.

Het is nu de vraag of de discrepantie die zodoende bestaat tussen het huidige en het gewenste bedrijfsklimaat verklaard kan worden door de rol te analyseren die de 3^e laag speelt in het creëren van het bedrijfsklimaat.

5.1.2 De percepties van de 2^e en 3^e managementlaag op de huidige en gewenste rol van de 3^e managementlaag

Ten eerste blijkt uit de expliciete beschrijving van de link tussen *people management* activiteiten en het bedrijfsklimaat die volgens een aantal geïnterviewde managers van de 3^e laag bestaat dat zij inderdaad erkennen een grote rol te spelen in het creëren van een gewenst bedrijfsklimaat.

De vraag is nu of de discrepantie tussen het huidige bedrijfsklimaat en het door de managers van de 2^e en 3^e laag gewenste bedrijfsklimaat verklaard kan worden door een mogelijk gepercipieerde discrepantie door de managers van de 2^e en 3^e laag tussen de huidige rol van de 3^e managementlaag en de gewenste rol voor de 3^e managementlaag in het creëren van het gewenste bedrijfsklimaat.

Volgens de geïnterviewde managers van de 2^e laag betrekken de managers van de 3^e laag in de huidige situatie hun medewerkers bij processen en beslissingen op de afdeling, investeren zij in opleiding en training van hun personeel en tonen zij interesse voor het functioneren en de ontwikkeling van medewerkers.

De geïnterviewde managers van de 3^e laag noemen dezelfde kenmerken wanneer zij hun huidige rol omschrijven. Hiernaast zeggen zij gericht te zijn op de inzetbaarheid en het ondersteunen van hun medewerkers en erkennen een aantal van hun een belangrijke voorbeeldfunctie te vervullen.

De percepties van zowel de geïnterviewde managers van de 2^e laag als die van de 3^e laag zijn beiden positief, belangrijke *people management* activiteiten en kenmerken hiervan worden genoemd. Toch weten beide partijen ook nog belangrijke verbeterpunten te noemen die zij samenvatten in de volgens hun gewenste rol voor de managers van de 3^e laag.

De geïnterviewde managers van de 2^e laag wensen dat de medewerkers door de managers van de 3^e laag nog meer betrokken worden bij de besluitvorming, dat er ook meer gekeken wordt naar de inzetbaarheid van deze medewerkers, er eenduidig wordt gecommuniceerd naar de medewerkers en dat de managers van de 3^e laag dicht op de werkvloer komen te zitten. Hiernaast noemen een aantal managers van de 2^e laag het belang van leiderschapskwaliteiten in de gewenste rol voor de 3^e managementlaag. Kwaliteiten die volgens deze managers van de 2^e laag hieronder vallen zijn onder andere het begeleiden, enthousiasmeren, inspireren en aansturen op zelfredzaamheid van het personeel en het vertonen van voorbeeldgedrag.

Uit de interviews met de manager van de 3^e laag blijkt dat zij gelijk aan de perceptie van de managers van de 2^e laag graag de inzetbaarheid van medewerkers nog verder vergroten, medewerkers meer willen betrekken bij de besluitvorming, eenduidiger willen communiceren naar medewerkers en dichter op de werkvloer willen zitten. Bovendien zeggen zij meer tijd en ruimte te willen hebben om zich te kunnen richten op het functioneren en de ontwikkeling van medewerkers.

Dat zowel de geïnterviewde managers van de 2^e laag als de managers van de 3^e laag een aantal punten noemen die volgens hen de gewenste rol voor de managers van de 3^e laag beschrijven, betekent niet dat deze rol nog niet al deels wordt vervuld. Zoals blijkt uit de percepties van de geïnterviewde managers van de 2^e en 3^e laag op de huidige rol van de managers van de 3^e laag, vervullen de managers van de 3^e laag nu al een aantal belangrijke *people management* activiteiten. Echter, uit de punten die hierboven staan genoemd blijkt dat deze activiteiten nog wel verbeterd dienen te worden en dat andere activiteiten nog vereist zijn. Er bestaat zodoende inderdaad ook nog een discrepantie tussen de door de 2^e en 3^e managementlaag gepercipieerde huidige rol voor de 3^e managementlaag in het creëren van een sterk bedrijfsklimaat en de door hen gepercipieerde gewenste rol voor de 3^e managementlaag. Of deze discrepantie deels ook de discrepantie tussen het door hun gewenste en het huidige bedrijfsklimaat kan verklaren zal in het volgende onderdeel van dit hoofdstuk, de discussie, onderbouwd worden met behulp van de literatuur die reeds is toegepast in het theoretisch kader. De huidige rol en de gewenste rol voor de 3^e laag zullen dan vergeleken worden met de *people management* activiteiten en kenmerken van het geheel van deze activiteiten die volgens de literatuur van belang zijn om tot een sterk bedrijfsklimaat te komen.

Een belangrijke vraag is vervolgens om welke redenen de 3^e managementlaag niet geheel in staat is zijn rol als gewenst te vervullen. Om deze reden dient gekeken te worden welke voorwaarden volgens de managers van de 2^e en 3^e laag voor deze rol in de organisatie reeds aanwezig zijn en welke voorwaarden nog dienen te worden gecreëerd.

5.1.3 De percepties van de 2^e en 3^e managementlaag op de in de organisatie aanwezige voorwaarden

Voorwaarden ten aanzien van de abilities van de 3^e laag:

Uit de interviews met de managers van de 2^e laag blijkt dat het merendeel van hen denkt dat de 3^e laag voldoende op de hoogte is van hun verantwoordelijkheid voor *people management* en een aantal ook denkt dat zij op de hoogte zijn van recente ontwikkelingen in HRM en training hebben gehad in *people management* of dat dit in ontwikkeling is. Uit de interviews met de 2^e laag blijkt echter wel dat de ondersteuning vanuit HRM en andere ondersteunende afdelingen nog kan worden verbeterd.

Zoals blijkt uit te resultaten zijn de geïnterviewde managers van de 3^e laag het met de managers van de 2^e laag eens wat betreft de mate waarin zij op de hoogte zijn van hun verantwoordelijkheid. Zij benadrukken tevens dat de rol van HRM en andere ondersteunende afdelingen van invloed is op hun eigen rol. Hierbij geven een aantal managers van de 3^e laag ook aan dat zij beter ondersteund zouden willen worden. Hiernaast zegt een aantal van de geïnterviewde managers van de 3^e laag goed op de hoogte te zijn van recente ontwikkelingen in HRM, terwijl een ander deel aangeeft deze ontwikkelingen niet bij te houden. Ditzelfde verschil is zichtbaar wanneer hun gevraagd wordt of zij training hebben gehad in *people management*.

Voorwaarden ten aanzien van de motivation van de 3^e laag:

De managers van de 2^e laag geven tijdens de interviews aan weinig inzicht te hebben in de interesse van de managers van de 3^e laag voor *people management*. Dit is een opvallend gegeven, waar in de discussie nader op in zal worden gegaan. Toch geven zij aan het erg belangrijk te vinden dat een manager van de 3^e laag interesse in het uitvoeren van *people management* activiteiten heeft. De managers van de 3^e laag geven allen aan interesse te hebben voor *people management*, al heeft de één hier meer interesse voor dan de ander.

De geïnterviewde managers bespreken misschien niet expliciet welke voorwaarden van invloed op de motivatie van de managers van de 3^e laag voor *people management* volgens hun aanwezig zijn, dit komt wel op verschillende manieren tijdens de interviews impliciet naar voren. Ten eerste geven de geïnterviewde managers van de 3^e laag door een beschrijving te geven van de rol die zij graag vervullen al aan interesse te hebben voor *people management* activiteiten, aangezien deze door hun gewenste rol bestaat uit verschillende *people management* activiteiten. Ten tweede kunnen ook in de organisatie aanwezige conflicterende prioriteiten van invloed zijn op de motivatie van de managers van de 3^e laag voor *people management*. De geïnterviewde managers van de 2^e laag geven aan dat conflicterende prioriteiten voor managers van de 3^e laag geen probleem hoeven te vormen in de uitoefening van hun rol. Een aantal van de geïnterviewde managers van de 3^e laag zegt ook conflicterende prioriteiten niet als een probleem te zien. Echter, er zijn ook managers die vinden dat er

te veel wordt gestuurd op cijfers en productie. De invloed van conflicterende prioriteiten op de motivatie van de managers van de 3^e laag voor *people management* zal nader worden toegelicht in de volgende paragraaf.

Voorwaarden ten aanzien van de opportuniteiten van de 3^e laag:

Zowel de managers van de 2^e als 3^e laag geven aan dat economische middelen om *people management* activiteiten uit te kunnen voeren schaars zijn. Tenslotte geven een aantal managers van de 3^e laag aan dat de grootte van hun afdeling een beperkende factor vormt voor het uitoefenen van hun rol. De afdelingen zouden te groot zijn.

Uit de bespreking van de voorwaarden blijkt nu dat het volgens de managers van de 2^e en 3^e laag, en dan met name volgens de managers van de 3^e laag, het voor de managers van de 3^e laag nog aan een belangrijk aantal voorwaarden ontbreekt om hun gewenste rol te vervullen. Dit zou zodoende mogelijk de discrepantie tussen de huidige rol en de gewenste rol van de 3^e laag kunnen verklaren. In de discussie zal dit met behulp van de literatuur nader worden onderbouwd.

5.1.4 Vergelijking tussen percepties 2^e en 3^e managementlaag

Uit het voorgaande blijkt nu dat de percepties van de geïnterviewde managers van de 2^e laag en die van de 3^e laag niet altijd gelijk zijn. Verschillen en overeenkomsten in percepties tussen deze twee groepen zijn zeer interessant. De derde managementlaag staat namelijk onder leiding van de 2^e managementlaag. De middelen die managers van de 2^e laag beschikbaar stellen, de houdingen die deze managers aannemen en de mate waarin de managers van de 2^e laag de managers van de 3^e laag consulteren bij het maken van beslissingen zijn zodoende van invloed op de *abilities*, *motivation* en *opportunities* van de managers van de 3^e laag om effectief *people management* te kunnen voeren. Overeenkomsten en verschillen in percepties tussen de geïnterviewde managers van de 2^e laag en de 3^e laag zouden zodoende kunnen verklaren waarom de managers van de 3^e laag een bepaalde rol aannemen. Wanneer managers van de 2^e laag bijvoorbeeld meer zouden zijn gericht op resultaten in de vorm van cijfers en productie dan op *people management*, zou dit van invloed kunnen zijn om de motivatie van een manager van de 3^e laag om *people management* activiteiten uit te voeren. In de volgende paragraaf, de discussie, zal geprobeerd worden een verklaring te zoeken voor mogelijke overeenkomsten en verschillen. Voor nu is het van belang om uiteen te zetten welke overeenkomsten en verschillen er bestaan tussen de percepties van de geïnterviewde managers van de 2^e en de 3^e laag ten aanzien van het huidige bedrijfsklimaat, het gewenste bedrijfsklimaat, de huidige rol van de managers van de 3^e laag, de gewenste rol voor de managers van de 3^e laag en de aanwezige voorwaarden om deze gewenste rol te vervullen.

Ten aanzien van het huidige bedrijfsklimaat zijn er veel overeenkomsten te zien tussen de percepties van de 2^e en van de 3^e managementlaag. Echter, de 2^e managementlaag lijkt het huidige bedrijfsklimaat positiever te beoordelen. Een eerste punt waarop de geïnterviewde managers van

beide lagen duidelijk verschillen is de mate waarin volgens hen sprake is van vernieuwend denken. Volgens de 2^e managementlaag wordt in het huidige bedrijfsklimaat al in bepaalde mate van gebaande paden afgeweken, maar volgens de 3^e managementlaag is het hiermee samenhangende ondernemerschap nog lang niet ver genoeg ontwikkeld. Een tweede punt van verschil is te zien tussen de percepties van de geïnterviewde managers van de 2^e en 3^e laag op resultaatgerichtheid. Waar de managers van de 2^e laag meer gericht zijn op het behalen van productiedoelen, zijn de managers van de 3^e laag meer gericht op het leveren van kwaliteit.

Ook ten aanzien van het gewenste bedrijfsklimaat zijn er weer veel overeenkomsten te zien tussen de percepties van de geïnterviewde managers van de 2^e laag en de 3^e laag op het gewenste bedrijfsklimaat. Echter, de managers van de 2^e laag lijken net wat meer gericht te zijn op marktgericht werken en het inspelen op ontwikkelingen in de omgeving, terwijl de managers van de 3^e laag ook het belang van waardering geven aan medewerkers benoemen.

Met betrekking tot de huidige rol van de managers van de 3^e laag komen ook de overeenkomsten tussen de percepties van de managers van de 2^e en 3^e laag het meest duidelijk naar voren. De geïnterviewde managers van de 3^e laag noemen echter meer *people management* activiteiten die zij in hun huidige rol toepassen dan de managers van de 2^e laag. Ook de percepties van de geïnterviewde managers van de 2^e en 3^e laag op de gewenste rol van de 3^e managementlaag is weer in grote mate gelijk.

Ten aanzien van de aanwezige voorwaarden van invloed op de *abilities*, *motivation* en *opportunities* vallen de volgende overeenkomsten en verschillen op:

Wanneer een vergelijking wordt gemaakt tussen de percepties van de 2^e en 3^e laag ten aanzien van voorwaarden van invloed op de *abilities* van de 3^e managementlaag om *people management* te voeren blijkt dat de managers van de 2^e laag positiever zijn over de aanwezige voorwaarden van invloed op de *abilities* van de 3^e laag dan zij zelf. Dit is een opvallend punt waar in de discussie nader op in zal worden gegaan. Wel zijn beide groepen het er in grote mate over eens dat er een betere ondersteuning dient te komen vanuit HRM en de andere ondersteunende afdelingen.

De managers van beide lagen geven met betrekking tot de aanwezige voorwaarden van invloed op de *opportunities* aan dat er sprake is van schaarse economische middelen voor de 3^e laag om hun rol te kunnen vervullen. De managers van de 3^e laag geven echter meer factoren aan die volgens hun de mogelijkheden om *people management* activiteiten uit te voeren beperken dan de managers van de 2^e laag, waaronder de grootte van de afdeling.

Er is echter nog een belangrijk verschil in percepties tussen de geïnterviewde managers van de 2^e en 3^e laag dat niet makkelijk onder bovenstaande onderwerpen is onder te brengen. Het gaat hier om de invloed die het nieuwe organisatie-model volgens beide groepen heeft gehad op het huidige bedrijfsklimaat. Een aantal geïnterviewde managers van de 2^e laag geeft duidelijk aan dat er sinds de

invoering van het nieuwe organisatiemodel een ontwikkeling heeft plaatsgevonden naar een meer gewenst bedrijfsklimaat. Zo wordt er volgens deze managers meer resultaatgericht gewerkt en wordt er beter samengewerkt. Een deel van de geïnterviewde managers van de 3^e laag geeft echter aan dat er sinds de invoering van het nieuwe organisatiemodel weinig is veranderd in het bedrijfsklimaat en dat veranderingen die plaats hebben gevonden niet zo zeer het gevolg zijn van het nieuwe organisatiemodel, maar van een veranderende omgeving waarin resultaat- en marktgerichtheid van steeds groter belang wordt.

5.1.5 Antwoord op de hoofdvraag

Met behulp van bovenstaande antwoorden op de deelvragen kan nu een concluderend antwoord worden geformuleerd op de hoofdvraag van dit onderzoek:

Ten eerste is er volgens de geïnterviewde managers van de 2^e en 3^e laag van het Atrium MC nog sprake van een discrepantie tussen het huidige bedrijfsklimaat en het bedrijfsklimaat dat volgens hen gewenst is. Ten tweede zien zowel de managers van de 2^e als de managers van de 3^e laag van het Atrium MC een belangrijke rol weggelegd voor de managers van de 3^e laag om het door hun gewenste bedrijfsklimaat tot stand te laten komen. Gewenste kenmerken van deze rol zijn volgens zowel de managers van de 2^e als de 3^e laag het verder vergroten van de inzetbaarheid van de medewerkers, het meer betrekken van de medewerkers bij de besluitvorming, eenduidig communiceren naar medewerkers en dichter op de werkvloer zitten. Hiernaast leggen de managers van de 2^e laag de nadruk op het belang van leiderschapskwaliteiten en geven de managers van de 3^e laag aan dat zij zich meer zouden willen richten op het functioneren en de ontwikkeling van hun personeel. Ondanks dat deze gewenste activiteiten al deels door de managers van de 3^e laag in de uitoefening van hun huidige rol worden vervuld, bestaat er volgens zowel de managers van de 2^e als de 3^e laag nog een discrepantie tussen de huidige rol en de gewenste rol voor de managers van de 3^e laag in het creëren van het gewenste bedrijfsklimaat. Dit zou mogelijk verklaard kunnen worden door het ontbreken van een aantal belangrijke voorwaarden om deze gewenste rol uit te kunnen oefenen. Zo geven de managers van beide lagen aan dat de ondersteuning vanuit HRM en andere ondersteunende afdelingen verbetering behoeft en dat economische middelen schaars zijn. Hier komt bij dat een aantal managers van de 3^e laag aangeeft onvoldoende training te hebben gehad in *people management*, niet goed op de hoogte te zijn van recente ontwikkelingen in HRM, last te hebben van conflicterende prioriteiten en dat hun afdeling te groot is om hun rol als gewenst te kunnen vervullen. Bovendien hebben niet alle managers van de 3^e laag dezelfde interesse voor *people management*.

In de volgende paragraaf zullen deze bevindingen nader worden verklaard met behulp van de literatuur.

5.2 Discussie

In deze paragraaf zal een verklaring worden gezocht voor de belangrijkste bevindingen met behulp van de literatuur. De verschillen in percepties tussen de 2^e en 3^e managementlaag zullen hier apart behandeld en verklaard worden. Vervolgens zal er een kritische reflectie op dit onderzoek plaatsvinden. Tenslotte zullen er aanbevelingen worden gedaan voor vervolgonderzoek.

5.2.1 Uitkomsten van onderzoek

Uit de resultaten blijkt dat er volgens de managers van de 2^e en 3^e laag nog een discrepantie bestaat tussen het huidige bedrijfsklimaat en het door hen gewenste bedrijfsklimaat. Dit gewenste bedrijfsklimaat dat volgens deze managers bestaat uit een goede samenwerking, patiëntgericht werken, waardering voor de medewerkers, inspelen op ontwikkelingen in de omgeving en rekening houden met het proces van de patiënt komt in sterke mate overeen met het in het organisatieplan van het Atrium MC (2008) beschreven gewenste bedrijfsklimaat.

De vraag is of de gepercipieerde discrepantie tussen het huidige en gewenste bedrijfsklimaat verklaard kan worden door een andere door de managers van de 2^e en 3^e laag gepercipieerde discrepantie, namelijk de discrepantie tussen de huidige rol en de gewenste rol voor de 3^e laag in het creëren van een sterk bedrijfsklimaat.

Wanneer de kenmerken die de managers van de 2^e en 3^e laag noemen met betrekking tot de huidige rol van de managers van de 3^e laag vergeleken worden met de kenmerken van effectief *people management* die in het theoretisch kader genoemd zijn kan geconcludeerd worden dat een aantal belangrijke kenmerken van *people management* zodoende al in de huidige rol van de managers van de 3^e laag aanwezig zijn. Deze uitkomst is niet onverwacht en kan verklaard worden aan de hand van een algemene ontwikkeling die door verschillende auteurs wordt genoemd en die inhoudt dat er steeds meer verantwoordelijkheid voor *people management* bij het lijnmanagement komt te liggen (Purcell & Hutchinson, 2007; Leisink & Knies, 2010).

Het is echter moeilijk te beoordelen of de lijnmanagers op de manier waarop zij hun huidige rol vervullen al in staat zijn een sterk bedrijfsklimaat te creëren. Wel worden er nog weinig kenmerken van de leiderschapsstijl van de managers genoemd wanneer hun huidige rol wordt beschreven. Deze kenmerken worden echter wel genoemd wanneer zowel de managers van de 2^e als de managers van de 3^e laag de gewenste rol voor de 3^e laag in het creëren van een sterk bedrijfsklimaat omschrijven. Zo zien zowel de managers van de 2^e als de managers van de 3^e laag het als gewenst dat er eenduidig wordt gecommuniceerd naar medewerkers en dat de managers van de 3^e laag dicht op de werkvloer zitten. Ook noemen een aantal managers van de 2^e laag expliciet het woord leiderschapskwaliteiten wanneer ze het hebben over de gewenste rol voor de 3^e laag. Hiernaast dienen de HR-activiteiten die op dit moment worden uitgevoerd volgens managers van beide lagen te

worden verbeterd, dienen medewerkers meer te worden betrokken bij de besluitvorming en dient de inzetbaarheid van deze medewerkers verder te worden vergroot. Tenslotte zeggen de managers van de 3^e laag meer tijd te willen hebben om zich te kunnen richten op het functioneren en de ontwikkeling van medewerkers. De managers van de 3^e laag zullen in deze gewenste rol zodoende waarschijnlijk (nog) beter in staat zullen zijn een sterk bedrijfsklimaat te creëren dan in hun huidige rol het geval is. Dit kan worden bevestigd door te kijken naar de in het theoretisch kader beschreven studies van Bowen & Ostroff (2004) en Schneider, Brief en Guzzo (1996). Uit deze studies is naar voren gekomen dat naast de toepassing van bepaalde HR-activiteiten ook de leiderschapsstijl van de lijnmanager in grote mate bepaalt of een sterk bedrijfsklimaat zal ontstaan (Purcell & Hutchinson, 2007). Als belangrijke HR-activiteiten zijn activiteiten gericht op groei en ontwikkeling van de medewerkers genoemd, interactie tussen de medewerkers onderling en tussen de medewerkers en de lijnmanager (Schneider et al, 1996). Kenmerken van de gewenste leiderschapsstijl zijn volgens deze studies duidelijkheid, consistentie, eerlijkheid (Bowen & Ostroff, 2004) en het geven van vertrouwen, steun en samenwerking (Schneider et al, 1996) Hiernaast is het van belang dat de ontwikkelaars van het beleid het met elkaar eens zijn over het te voeren beleid. Wanneer de gewenste rol voor de managers van de 3^e laag met de huidige rol van de managers van de 3^e laag wordt vergeleken valt op dat ondanks dat in de huidige rol al veel kenmerken van effectief *people management* zijn te benoemen, in de gewenste rol zowel meer belangrijke HR-activiteiten als leiderschapskwaliteiten naar voren komen.

Om deze reden is het van belang na te gaan om welke redenen de managers van de 3^e laag op dit moment hun rol nog niet volledig als gewenst (kunnen) vervullen. In de vorige paragraaf is al aangegeven dat dit waarschijnlijk te maken heeft met het ontbreken van een aantal cruciale voorwaarden om *people management* activiteiten als gewenst te kunnen vervullen.

Met betrekking tot de *abilities* van de 3^e laag geven een aantal managers van de 3^e laag aan dat zij onvoldoende training hebben gehad in *people management* en niet goed op de hoogte zijn van recente ontwikkelingen in HRM. Zowel de managers van de 2^e als de 3^e laag geven vervolgens aan dat ondersteuning vanuit HRM en de andere ondersteunende afdelingen dient te worden verbeterd. Dit gebrek aan ondersteuning blijkt een zeer belangrijk punt te zijn. Hier dient over opgemerkt te worden dat niet alle managers van de 3^e laag negatief zijn over de ondersteuning die zij krijgen vanuit HRM en de andere ondersteunende afdelingen, maar dat toch een groot aantal managers van zowel de 2^e en 3^e laag aangeeft dat zij de rol van deze afdelingen graag zien veranderen. Een verklaring voor de onvrede die een aantal managers van de 2^e en 3^e laag hebben met de huidige rol van HRM en ondersteunende afdelingen is te vinden in de studie van Thornhill & Saunders (1998). Uit deze studie blijkt dat wanneer HR specialisten geen duidelijke rol aannemen dit er toe kan leiden dat er geen goede integratie plaatsvindt tussen de activiteiten van de verschillende lijnmanagers en van de lijnmanagers en de top. In het volgend hoofdstuk waar aanbevelingen in zullen worden gedaan zal op de rol van de ondersteunende afdelingen worden terug gekomen.

Ten aanzien van de *motivation* van de 3^e laag geven managers van de 3^e laag vervolgens aan allemaal interesse te hebben voor *people management* activiteiten, maar is bij de één de interesse duidelijk groter dan bij de ander. Het is van belang om naar dit verschil te kijken, omdat persoonlijke interesse of voorkeur voor *people management* in belangrijke mate de motivatie voor *people management* verklaard (Purcell & Hutchinson, 2007). Een verklaring voor het verschil in interesse of voorkeur zou kunnen zijn dat deze interesse of voorkeur persoonlijk is, bij de persoon zelf ligt, en dus ook per persoon kan verschillen (Purcell & Hutchinson, 2007).

Een aantal managers van de 3^e laag geeft tevens aan dat het sturen op cijfers en productie soms ten koste gaat van het sturen op kwaliteit. Zoals blijkt uit de voorwaarden die met betrekking tot *motivation* zijn genoemd in het theoretisch kader kan dit sturen op cijfers en productie ook van invloed zijn op de motivatie van het lijnmanagement om *people management* te voeren. Wanneer op deze korte termijn doelen gestuurd wordt zullen zij namelijk minder snel geneigd zijn om *people management* te voeren op de lange termijn (Whittaker & Marchington, 2003; Purcell & Hutchinson, 2007; Perry & Kulik, 2008).

Opvallend is ten slotte dat de geïnterviewde managers van de 2^e laag weinig inzicht lijken te hebben in de aanwezige voorwaarden van invloed op de motivatie voor *people management*. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat zij de motivatie voor het voeren van *people management* en de factoren van invloed op deze motivatie niet met de managers van de 3^e laag, waarover zij leiding geven, bespreken. Om deze reden zullen hier in het volgend hoofdstuk aanbevelingen over worden gedaan.

Met betrekking tot hun *opportunities* voor *people management* tenslotte geven zowel de managers van de 2^e als de 3^e laag aan dat economische middelen schaars zijn. Een verklaring hiervoor is de veranderende omgeving waar het Atrium MC mee te maken heeft gekregen. Veranderende wetgeving heeft er voor gezorgd dat er meer sprake is van marktwerking tussen de ziekenhuizen en er zuiniger gewerkt dient te worden. De omgevingsfactoren die Paauwe (2004) schetst in zijn model komen hier zodoende naar voren. Dit komt ook terug in de conflicterende prioriteiten die een aantal managers van de 3^e laag zeggen te ervaren. Tenslotte zegt ook een aantal managers van de 3^e laag dat hun afdeling te groot is om effectief *people management* te kunnen voeren. Een verklaring voor de grootte van sommige afdelingen is dat het Atrium MC te maken heeft met zeer veel veranderingen tegelijkertijd. Er is een nieuw organisatiemodel ingevoerd met een nieuwe structuur om in te kunnen spelen op veranderingen in de omgeving. Ten behoeve hiervan zijn de managers van de 3^e laag opnieuw benoemd, zijn sommigen van hen veranderd van afdeling, zijn een aantal afdelingen samengevoegd of verhuisd etc. Dit heeft ervoor gezorgd dat op dit moment, een jaar na de invoering van het nieuwe organisatiemodel, nog niet alle zaken op die manier zijn geregeld zoals deze zouden moeten zijn geregeld. Zo geven enkele managers aan nu nog leiding te geven over een zeer grote afdeling met onvoldoende ondersteuning. Dit kan ervoor zorgen dat het *people management* op deze afdelingen nog niet helemaal tot zijn recht komt. Om deze reden is het van belang voor het Atrium MC om hierbij stil te staan. Hier zal in het volgende hoofdstuk dan ook een aanbeveling voor worden gedaan.

Hierboven zijn nu de volgens de managers van de 2^e en 3^e laag in het Atrium MC nog ontbrekende voorwaarden voor effectief *people management* besproken. Er zijn echter ook nog een aantal voorwaarden voor effectief *people management* die tijdens de interviews niet zijn besproken, maar mogelijk wel een rol spelen bij de managers van de 3^e laag van het Atrium MC. Met betrekking tot de motivatie van de managers van de 3^e laag heeft bijvoorbeeld geen van de managers van de 3^e laag aangegeven bang te zijn voor hun verantwoordelijkheid voor *people management*. Hier zijn verschillende verklaringen voor. Ten eerste is hier tijdens de interviews niet letterlijk naar gevraagd, terwijl naar de aanwezigheid van de andere voorwaarden meestal wel rechtstreeks gevraagd is. Ten tweede maakt de verantwoordelijkheid voor *people management* onderdeel uit van de nieuwe functie van de managers van de 3^e laag, waarvoor zij *assessments* hebben moeten doorlopen. Wanneer zij bang waren geweest voor deze verantwoordelijkheid hadden zij of misschien niet opnieuw voor deze functie gekozen of zouden zij dit misschien niet hebben willen bekennen aangezien zij juist op grond van hun motivatie voor *people management* opnieuw zijn geselecteerd.

Uit voorgaande is nu gebleken dat ondanks de aanwezigheid van verschillende voorwaarden voor effectief *people management* in de organisatie, het volgens de geïnterviewde managers van de 2^e en 3^e laag in alle drie de categorieën van het AMO-model nog aan een belangrijk aantal voorwaarden ontbreekt. Ondanks dat tijdens de interviews met de managers van de 2^e en 3^e laag steeds eerst gevraagd is welke voorwaarden volgens hun met betrekking tot het uitvoeren van de gewenste rol in de organisatie aanwezig of juist afwezig waren, hebben de voorwaarden die staan samengevat aan het einde van het theoretisch kader in het bevragen van deze managers een belangrijke leidraad gespeeld. De reden hiervoor was dat dit de mogelijkheid bood bepaalde belangrijke voorwaarden te bespreken waar managers misschien zelf niet op zouden komen. Ook zorgde de bespreking van deze verschillende voorwaarden tijdens de interviews ervoor dat managers hun percepties gaven op voorwaarden die van invloed zijn op zowel hun *abilities*, *motivation* als *opportunities* en niet slechts in gingen op één type voorwaarde. Dit brengt als grote meerwaarde met zich mee dat op dit moment in één oogopslag gezien kan worden dat belangrijke voorwaarden die in empirische studies genoemd worden volgens de geïnterviewde managers in het Atrium MC ontbreken en dat bovendien met betrekking tot alledrie de categorieën van het AMO-model het aan een aantal voorwaarden ontbreekt. Mogelijk vormt dit een verklaring voor de discrepantie tussen de huidige rol van de managers van de 3^e laag in het creëren van een sterk bedrijfsklimaat en de door de managers van de 2^e en 3^e laag voor de 3^e laag gewenste rol. Zoals eerder is benadrukt, dienen volgens Boxall en Purcell (2008) namelijk zowel de *abilities*, de *motivation* en de *opportunities* van een individu positief beïnvloed te worden willen zij presteren.

Aanbevelingen met betrekking tot de ontbrekende voorwaarden zullen worden gedaan in het volgende hoofdstuk.

5.2.2 Verschil in perceptie tussen het 2^e en 3^e laag management

Uit de conclusie is gebleken dat er veel overeenkomsten maar ook een aantal verschillen bestaan in de percepties van de geïnterviewde managers van de 2^e en 3^e laag. Aangezien verschillen in perceptie tussen managers van de 2^e en 3^e laag van invloed kunnen zijn op de rol die de 3^e managementlaag op zich neemt, zullen nu verklaringen voor deze verschillen worden gezocht met behulp van de context waar beide managementlagen zich in bevinden. Deze context is afgeleid uit de interviews die zijn gehouden en uit de ervaringen die tijdens de stageperiode in het Atrium MC zijn opgedaan. Ondanks dat de verklaringen voor de verschillen in percepties zodoende deels subjectief zijn en bestaan uit interpretatie van de onderzoeker, kunnen deze belangrijke inzichten verschaffen omdat ze een beeld geven van de rollen die managers van de 2^e en 3^e laag in de dagelijkse praktijk aannemen.

Opvallend is ten eerste dat de geïnterviewde managers van de 2^e laag het huidige bedrijfsklimaat en de op dit moment in de organisatie aanwezige voorwaarden voor *people management* positiever beoordelen dan de managers van de 3^e laag. Hiermee wordt niet bedoeld dat de managers van de 3^e laag negatief zijn over het huidige bedrijfsklimaat en de aanwezige voorwaarden, zij noemen echter wel meer zaken die verbeterd dienen te worden. Een aantal van de geïnterviewde managers van de 2^e laag is van mening dat er naar aanleiding van het nieuwe organisatieklimaat al een aantal belangrijke ontwikkelingen hebben plaatsgevonden die in de huidige situatie naar voren komen. Een paar managers van de 3^e laag geven echter aan dat zij niet vinden dat er veel is veranderd ten opzichte van de situatie van voor de organisatieverandering en dat de ontwikkelingen die wel hebben plaatsgevonden eerder het gevolg zijn van een veranderende omgeving. Een verklaring voor deze verschillen zou kunnen zijn dat een aantal van de managers van de 2^e laag zelf betrokken is geweest bij het ontwerp van het nieuwe organisatieplan en hier misschien eerder de positieve gevolgen van wil zien of daadwerkelijk deze gevolgen ook eerder signaleert. Managers van de 3^e laag daarentegen hebben daarbij doordat zij dicht op de medewerkers zitten vaak eerder te neiging om de heersende cultuur op hun afdeling te reflecteren in plaats van de waarden zoals die door de top zijn gevormd (Boxall & Purcell, 2008).

Ten tweede valt op dat de geïnterviewde managers van de 2^e laag zich in hun beschrijvingen van het gewenste bedrijfsklimaat meer richten op marktgericht werken en het inspelen op ontwikkelingen in de omgeving dan de managers van de 3^e laag. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat een aantal van de managers van de 2^e laag een bedrijfskundige achtergrond heeft, terwijl de meeste managers van de 3^e laag een achtergrond als verpleegkundige hebben. De achtergrond van een manager beïnvloedt de bril waarmee hij naar de organisatie kijkt en voor een aantal managers van de 2^e laag betekent dit dat zij met name kijken naar de markt en ontwikkelingen die spelen in de omgeving van het Atrium MC. Dit is een belangrijk verschil met de percepties van de managers van de 3^e laag, dat ook door een aantal managers van de 3^e laag tijdens de interviews wordt benoemd wanneer zij het huidige bedrijfsklimaat omschrijven. Zo blijken managers van de 2^e laag en de 3^e laag

“resultaatgerichtheid” verschillend te percipiëren. Volgens een aantal managers van de 3^e laag zien managers van de 2^e laag resultaatgerichtheid uitgedrukt in cijfers en productie terwijl zij resultaatgerichtheid zelf meer aflezen aan kwaliteit van de zorg en echte aandacht voor de patiënt. Het nadeel van de manier waarop een aantal managers van de 2^e laag resultaatgerichtheid ziet, wordt ook door sommige managers van de 3^e laag tijdens de interviews benadrukt. Zo zeggen zij dat *people management* activiteiten in de financiële marges dienen te passen wil hier überhaupt over gesproken worden. Dit is zodoende ook van invloed op de motivatie van managers van de 3^e laag om *people management* te voeren. Zoals hierboven namelijk al is vastgesteld zullen managers van de 3^e laag wanneer de organisatie meer gericht is op het behalen van productiedoelen zich eerder bezig houden met het behalen van deze doelen op de korte termijn dan met *people management* dat vooraf effecten op de lange termijn boekt. Het verdient dan ook aanbeveling om rekening te houden met dit verschil in perceptie tussen de 2^e en de 3^e laag. Hier zal in de aanbevelingen nader op in worden gegaan.

Tenslotte is het opvallend dat de managers van de 2^e laag de voorwaarden van invloed op de *abilities* van de 3^e laag in *people management* – waarbij het gaat om de mate waarin de managers van de 3^e laag op de hoogte zijn van ontwikkelingen in HRM en de mate waarin deze managers training hebben gehad in *people management* – positiever beoordelen dan de managers van de 3^e laag zelf. Wanneer dit verder wordt doorgetrokken naar de *abilities* van de managers van de 3^e laag zou dit kunnen betekenen dat de managers van de 2^e laag de *abilities* van de 3^e laag ook positiever beoordelen dan zij zelf. Volgens een studie van Atwater et al (1998) is het van belang te kijken naar verschillen tussen de percepties van managers en anderen op de *abilities* van deze managers, aangezien de verhouding tussen deze (vaak verschillende) percepties van invloed lijkt te zijn op de *performance* van deze managers. Dat de managers van de 3^e laag hun eigen *abilities* waarschijnlijk lager waarderen dan de managers van de 2^e laag kan worden verklaard doordat de managers van de 3^e laag sterk gericht zijn op punten die mogelijk beter kunnen (Atwater et al, 1998). Dit is ook gebleken uit de gewenste rol die zij voor zichzelf omschrijven. Dit hoeft overigens ook geen probleem te vormen voor het Atrium MC. Uit onderzoek is namelijk gebleken dat wanneer managers zichzelf lager waarderen dan dat anderen dit doen, dit er voor kan zorgen dat er door deze managers continue gestreefd wordt naar verbetering en dan zij niet een te hoge mate van zelfvertrouwen zullen ontwikkelen (Atwater et al, 1998).

5.2.3 Reflectie op onderzoek

Tot slot is het nog van belang om een kritische reflectie te geven op dit onderzoek. Ten eerste zal in worden gegaan op de rol van de onderzoeker. Ten tweede zal de externe validiteit van dit onderzoek meer uitgebreid aan bod komen. De betrouwbaarheid en interne validiteit van dit onderzoek staan reeds beschreven in hoofdstuk 3: Methoden.

Rol onderzoeker

Het is van belang om na te gaan in hoeverre mijn rol als onderzoeker van invloed is geweest op de uitkomsten van dit onderzoek.

Ten eerste zou de manier waarop ik de interviews analyseer en interpreteer beïnvloed kunnen zijn door mijn studieachtergrond en het literatuuronderzoek dat ik ten behoeve van deze scriptie heb uitgevoerd. Met een bachelor in Gezondheidswetenschappen met als major beleid en management weet ik wat de noodzaak voor ziekenhuizen inhoudt om bedrijfsmatiger te werken, beter samen te werken en meer in ketens en processen te denken. Het gewenste bedrijfsklimaat zoals dat in het organisatieplan omschreven staat sluit dan ook goed aan op mijn visie van een gewenst bedrijfsklimaat in het ziekenhuis. Daarbij heb ik in mijn master in Strategisch Human Resource Management en tijdens mijn literatuurstudie geleerd over de link die bestaat tussen effectief *people management* en de *performance* van een organisatie en de rol die hier in is weggelegd voor (lijn)managers. Tijdens de interviews was het echter van belang om objectief te blijven en erachter te komen wat volgens de managers van de 2^e en 3^e laag zelf als een gewenst bedrijfsklimaat en als een gewenste rol voor de 3^e managementlaag werd gezien. Dit heb ik geprobeerd door de managers eerst zelf te vragen wat zij zien als een gewenst bedrijfsklimaat en als de gewenste rol voor de 3^e laag zonder hier al de kenmerken van het bedrijfsklimaat zoals deze in het organisatieplan van het Atrium MC (2008) staat benoemd weer te geven. Ook heb ik aan de managers van de 3^e laag eerst gevraagd zelf te omschrijven welke *people management* activiteiten zij uitvoerden en hun gevraagd zelf een link te leggen tussen hun rol en het bedrijfsklimaat. Pas wanneer de managers niet wisten wat onder *people management* verstaan kon worden heb ik enkele voorbeelden genoemd van *people management* activiteiten. Verderop in de interviews heb ik hun echter wel het bedrijfsklimaat voorgelegd zoals deze als gewenst staat omschreven in het organisatieplan. Ik heb hun toen gevraagd in hoeverre volgens hun dit bedrijfsklimaat al bestaat, wat er nog moet gebeuren om tot deze gewenste situatie te komen en welke rol de 3^e laag in hun ogen hier in heeft. Ook is hier gevraagd in hoeverre de managers het bedrijfsklimaat zoals deze staat omschreven in het organisatieplan zelf als gewenst zien.

Uit zowel de beginvragen als deze vragen verderop in het interview zijn vervolgens het huidige bedrijfsklimaat, het gewenste bedrijfsklimaat, de huidige rol en de gewenste rol voor de managers van de 3^e laag afgeleid. Dit heeft er aan de ene kant voor gezorgd dat in de resultaten veel termen naar voren komen die in het organisatieplan staan vermeld en waar de managers zelf in eerste instantie misschien niet op waren gekomen. Op deze manier zou getwijfeld kunnen worden aan de validiteit van de resultaten. Er bestaat namelijk de mogelijkheid dat managers sociaal wenselijke antwoorden geven wanneer zij weten wat door de organisatie als gewenst wordt gezien. Echter, ik heb dit proberen te voorkomen door steeds te benadrukken dat ik juist geïnteresseerd ben in hun mening en in hun wensen en dat zij niet hetzelfde hoeven te vinden als in het organisatieplan staat beschreven. Aan de andere kant heeft deze manier van werken ook gezorgd voor een heel rijk beeld van het huidige en

gewenste bedrijfsklimaat en de huidige en gewenste rol voor de managers van de 3^e laag volgens de managers van de 2^e en 3^e laag. Ten eerste kan door de onderwerpen die de managers uit zichzelf noemen en deze die zij te horen krijgen naast elkaar te zetten duidelijk zichtbaar worden gemaakt in hoeverre er verschillen bestaan tussen het gewenste bedrijfsklimaat en de gewenste rol volgens de managers en volgens het organisatieplan of de literatuur. Ten tweede kunnen de begrippen die later in de interviews zijn genoemd ervoor zorgen dat managers toch wat zeggen over onderwerpen waar ze in eerste instantie misschien niet opkwamen, maar wel een belangrijke mening over hebben. Dit voorkomt dat managers lang doorgaan op hetzelfde onderwerp en zo slechts een eenzijdig beeld geven van het bedrijfsklimaat of de rol van de 3^e laag.

Ten tweede kan mijn rol als onderzoeker ook op een andere manier van invloed zijn geweest op de uitkomsten van het onderzoek. Het gaat in dit geval niet om de ideeën die ik zelf had voor ik aan de interviews begon, maar om het beeld van de respondenten van mij hadden. De respondenten wisten vooraf aan de interviews dat ik mijn onderzoek uitvoerde in opdracht van degenen die betrokken zijn geweest bij het ontwerp van het nieuwe organisatieplan. Hiernaast waren zij op de hoogte van mijn studieachtergrond. Deze informatie stond namelijk in de *e-mail* die zij hebben ontvangen als aankondiging van het onderzoek. Dit zou er toe kunnen hebben geleid dat de respondenten zichzelf zo goed mogelijk wilden neerzetten tijdens de interviews. Dit zou vervolgens kunnen leiden tot vertekening van de resultaten naar een positief beeld van het huidige bedrijfsklimaat en de huidige rol van de 3^e laag in het creëren van een sterk bedrijfsklimaat. De validiteit van dit onderzoek zou hiermee in het geding kunnen komen. Dit heb ik echter ook geprobeerd te voorkomen door te benadrukken dat de anonimiteit van de respondenten tijdens en na het onderzoek gewaarborgd blijft en dat het voor de organisatie juist van belang is om hun perceptie te kennen en er zodoende achter te komen welke aspecten nog verbetering behoeven.

Externe validiteit

In hoofdstuk 3: Methoden is al het één en ander opgemerkt over de validiteit van dit onderzoek. Het ging hier om de interne validiteit, waarvoor het van belang is dat de onderzoeker meet of verklaart wat hij werkelijk wil meten of verklaren. Het is echter ook van belang om na te gaan in hoeverre er sprake is van externe validiteit. Dit heeft te maken met de vraag of de onderzoeksresultaten generaliseerbaar zijn en dus gelden voor andere situaties dan de onderzochte.

Dit onderzoek was er op gericht om te weten te komen wat de percepties van de managers van de 2^e en 3^e laag van het Atrium MC op de rol van de 3^e managementlaag in het creëren van een ondersteunend, stimulerend en richtinggevend bedrijfsklimaat zijn en of volgens hen ook de voorwaarden aanwezig zijn om deze rol als gewenst te kunnen vervullen. Uit de onderzoeksvraag blijkt tevens dat het doel van dit onderzoek was om iets te weten te komen over één specifieke situatie binnen één organisatie, namelijk die waarin het de managers van de 3^e laag van het Atrium MC zich in bevinden. Toch kunnen de resultaten die met dit onderzoek zijn verkregen ook van belang zijn voor

andere organisaties en dan met name ziekenhuizen. Zo hebben alle ziekenhuizen in Nederland op dit moment te maken met een veranderende omgeving. Zij ervaren als gevolg van nieuwe wetgeving de druk om meer marktgericht te werken en de concurrentie met andere ziekenhuizen aan te gaan. Het zou zodoende mogelijk zijn dat meer ziekenhuizen eenzelfde gewenst bedrijfsklimaat voor ogen hebben, maar ook te maken hebben met onvoldoende in de organisatie aanwezige voorwaarden om dit bedrijfsklimaat te kunnen creëren. Dit onderzoek verschaft andere ziekenhuizen mogelijk inzichten in de percepties van managers die in ziekenhuizen werkzaam zijn en in voorwaarden die volgens deze managers van belang zijn om een gewenst bedrijfsklimaat te kunnen creëren.

5.2.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Ondanks dat dit onderzoek belangrijke bevindingen heeft opgeleverd voor het Atrium MC die misschien zelfs relevant zijn voor andere ziekenhuizen, kunnen er toch een aantal belangrijke aanbevelingen voor vervolgonderzoek voor het Atrium MC, voor andere ziekenhuizen en voor wetenschappelijk onderzoek in het algemeen worden gedaan. Er zal nu begonnen worden met een aantal aanbevelingen voor vervolgonderzoek voor het Atrium MC:

Ten eerste zijn ten behoeve van dit onderzoek maar 5 managers van de 2^e laag geïnterviewd, ten opzichte van 10 managers van de 3^e laag. De reden hiervoor was dat de managers van de 3^e laag volgens het nieuwe organisatieplan een cruciale rol zouden gaan spelen. Zij zijn degene die de juiste condities voor hun medewerkers dienen te creëren en een grote verantwoordelijkheid hebben gekregen voor *people management*. Zij vormden zodoende de belangrijkste onderzoeksgroep. Omdat zij echter ook worden beïnvloed door hun leidinggevenden, de managers van de 2^e laag, en juist een aantal managers van deze 2^e laag zeer betrokken was geweest bij het ontwerp van het nieuwe organisatieplan, was er voor gekozen om ook een aantal managers van deze laag te interviewen. De 2^e managementlaag bestaat uit een kleine groep managers, in totaal 12 managers, toch zou het aanbeveling verdienen om in volgend onderzoek meer van deze managers te consulteren en dan met name de managers die leiding geven aan de ondersteunende afdelingen. Uit dit onderzoek is namelijk gebleken dat er in een bepaalde mate onvrede bestaat over de rol die de ondersteunende afdelingen nu op zich nemen. Om deze reden zou het interessant zijn om in volgend onderzoek ook deze managers te interviewen en zo verklaringen te zoeken voor de rol die de ondersteunende afdelingen en met name HRM in de huidige situatie op zich nemen. Eventueel kunnen ook de medewerkers van de ondersteunende afdelingen hierbij betrokken worden. Aanbevelingen zullen hierover in het volgend hoofdstuk worden gedaan.

Ten tweede kan het interessant zijn om in volgend onderzoek over dit onderwerp ook een aantal medewerkers van alle afdelingen te interviewen. In dit onderzoek stonden de percepties van de managers van de 2^e en 3^e laag op het bedrijfsklimaat en de rol van de 3^e laag centraal, maar het is ook interessant om te onderzoeken hoe de medewerkers het bedrijfsklimaat en de rol van hun leidinggevende ervaren. Zoals is gebleken uit de studie van Bowen & Ostroff (2004) dienen namelijk

hun individuele *psychological climates* samen te smelten in een gedeeld *organizational climate* wil de *performance* van een organisatie gunstig worden beïnvloed. Hier zijn bepaalde kenmerken van *people management* voor nodig die reeds in het theoretisch kader van dit onderzoek zijn uiteen gezet. Van belang is echter dat niet alleen de managers van de 3^e laag zeggen bepaalde *people management* activiteiten uit te voeren, maar dat de medewerkers deze ook op de beoogde manier ervaren. Hun ervaringen bepalen namelijk het uiteindelijk bedrijfsklimaat die de *performance* van de organisatie beïnvloed. Wanneer medewerkers een discrepantie ervaren tussen wat hun leidinggevende zegt te doen en werkelijk doet, zullen zij minder effectief gaan werken (Boxall & Purcell, 2008). Ook op deze plek in de *performance*-ketting bestaat zodoende nog een *black box* die uiteengegafeld dient te worden.

Ook ten aanzien van andere ziekenhuizen kan nog een belangrijke aanbeveling worden gedaan: Hierboven is reeds opgemerkt dat dit onderzoek ook interessant is voor andere ziekenhuizen, aangezien ook zij door een veranderende omgeving op zoek dienen te gaan naar manieren om meer markt- en resultaatgericht te werk te gaan. Ook kan de verschuiving van verantwoordelijkheid voor HR naar de lijn gezien worden als een ontwikkeling die in veel organisaties en waarschijnlijk ook in veel ziekenhuizen plaatsvindt. Om de kwaliteit van zorg in Nederland te vergroten verdient het voor andere ziekenhuizen dan het Atrium MC aanbeveling om de percepties van hun lijnmanagers op deze rol en de mate waarin zij over de juiste voorwaarden beschikken om deze rol te vervullen te achterhalen en hier eventueel ook de percepties van de leidinggevendenden van deze lijnmanagers en de medewerkers bij te betrekken. Verondersteld wordt namelijk dat deze lijnmanagers van grote invloed zijn op het bedrijfsklimaat dat in een ziekenhuis bestaat en op de kwaliteit van zorg die uiteindelijk wordt geleverd.

Tenslotte kunnen er nog aanbeveling voor vervolgonderzoek worden gedaan ten aanzien van wetenschappelijk onderzoek in het algemeen. Dit onderzoek heeft als doel gehad om de *black box* die in de *performance* ketting bestaat tussen de intenties voor HR (of voor *people management*) en de uiteindelijk *performance* van een organisatie een stukje verder te ontrafelen. Hierbij is echter slechts gekeken naar één schakel van deze ketting, namelijk die schakel waarin het lijnmanagement en de percepties van het lijnmanagement een rol spelen. Echter, wat het Atrium hierboven wordt aanbevolen vormt ook een aanbeveling voor wetenschappelijk onderzoek in het algemeen. Om de *black box* verder te kunnen ontrafelen is het namelijk ook van belang om verder onderzoek te doen naar de percepties van de managers die leiding geven aan de lijnmanagers en hiernaast onderzoek te doen naar de percepties van de medewerkers.

6. Aanbevelingen

De discussie die in het vorige hoofdstuk is weergegeven heeft verschillende zaken aan het licht gebracht die nog enige aandacht verdienen. In dit hoofdstuk zullen hier enkele aanbevelingen uit afgeleid worden. Deze aanbevelingen hebben betrekking op verschillende groepen binnen het Atrium MC, maar zullen met name zijn gericht op de managers van de 2^e laag, waarin een onderscheid wordt gemaakt tussen de managers van de zorggroepen en die van de ondersteunende afdelingen.

- Uit de resultaten blijkt dat een aantal managers van de 3^e laag vindt dat zij onvoldoende training hebben gehad in HRM en onvoldoende op de hoogte zijn van recente ontwikkelingen in HRM. Echter, deze mening delen niet alle managers van de 3^e laag. Sommigen zijn juist positief over hun mate van training in *people management* en de kennis die zij op het gebied van HRM bezitten. Een goedkope manier van training zou ontstaan wanneer managers van de 3^e laag hun kennis over *people management* kunnen uitwisselen. Dit zou als volgt georganiseerd kunnen worden:

Aan alle managers van de 3^e laag kan worden gevraagd om een persoonlijk ontwikkelingsplan met betrekking tot *people management* bij de manager van hun capaciteitsgroep of zorggroep in te leveren. Dit hoeft geen uitgebreid verslag te zijn en de inhoudt dient voornamelijk te bestaan uit een korte omschrijving van de vaardigheden die de manager denkt de bezitten, de trainingen die deze manager heeft gehad en de competenties die hij nog wenst te ontwikkelen. Op deze manier wordt voor de managers van de capaciteitsgroepen duidelijk welke managers over welke vaardigheden beschikken en aan welke vaardigheden de verschillende managers nog behoefte hebben. Vervolgens kunnen de managers van de 2^e laag op basis van deze ontwikkelingsplannen werkgroepen samenstellen. Deze werkgroepen dienen steeds te bestaan uit ongeveer 5 managers die over verschillende training in en kennis over *people management* beschikken. Deze werkgroepen kunnen worden gevormd binnen een capaciteitsgroep, maar ook over de capaciteitsgroepen heen. Overleg dient dan plaats te vinden tussen de verschillende capaciteitsgroepsmanagers. Het doel van de vorming van een dergelijke werkgroep is de uitwisseling van kennis en ervaringen. Samen met de capaciteitsgroepsmanager zouden afspraken kunnen worden gemaakt over de manier waarop de managers in een werkgroep elkaar gaan helpen in het verwezenlijken van hun leerdoelen. Werkgroepen zouden bijvoorbeeld de afspraak kunnen maken om het komende half jaar iedere maand en daarna iedere twee maanden bijeen te komen om zich bewust te worden van elkaars leerdoelen en om kennis en ervaringen uit te wisselen. Vervolgens zouden zij steeds na iedere bijeenkomst kunnen rapporteren aan de capaciteitsgroepsmanager welke leerdoelen nog bestaan en welke vorderingen er zijn gemaakt. Dit stimuleert bovendien de samenwerking tussen deze managers van verschillende afdelingen. Wanneer zij elkaar

consulteren over de wijze waarop effectief *people management* gevoerd kan worden biedt dit namelijk ook ruimte en gelegenheid om eens te bekijken wat men voor elkanders patiënten kan betekenen of hoe men elkaar kan ondersteunen wanneer de werkdruk op de ene afdeling hoger blijkt te liggen dan op de andere. Deze aanbeveling is afgeleid uit een interview met één van de managers van de 3^e laag. Deze manager gaf aan het een erg prettige en efficiënte manier van werken te vinden om expertise uit te wisselen met managers of medewerkers van andere afdelingen.

- Ondanks dat niet alle geïnterviewde managers van de 2^e en 3^e laag negatief zijn over de huidige rol die HRM en andere ondersteunende afdelingen aannemen, ziet toch een belangrijk deel van de geïnterviewde managers deze rol graag veranderen. Het verdient dan ook in grote mate aanbeveling om te kijken naar de samenwerking die op dit moment plaats vindt tussen de managers van de 3^e laag en de ondersteunende afdelingen.

Ten eerste is het van belang om na te gaan wat de percepties van de managers en medewerkers van de ondersteunende afdelingen op hun huidige rol zelf zijn en zo te zoeken naar verklaringen voor de rol die zij aannemen. Wanneer het hun bijvoorbeeld aan bepaalde middelen zou ontbreken, kan hier door het Atrium MC op worden ingespeeld. Een snelle en effectieve manier om achter de percepties, werkwijzen en benodigde middelen van de medewerkers van de ondersteunende afdelingen te komen is het organiseren van een focusgroep. De managers van de verschillende ondersteunende afdelingen zouden op hun afdeling verschillende medewerkers kunnen benaderen om deel te nemen in een focusgroep van ongeveer 5 medewerkers per afdeling. Aan deze focusgroepen zouden de managers van de verschillende afdelingen in ongeveer een uur tijd verschillende vragen kunnen stellen aan de medewerkers met betrekking tot hun rol. Een meerwaarde van een focusgroep is dat het de managers van de verschillende afdelingen in staat stelt meerdere personen in een kort tijdsbestek te spreken. Bovendien kunnen er discussies binnen de groep ontstaan over hun rol en kunnen er belangrijke ervaringen worden uitgewisseld. Zo ontstaat er een heel volledig beeld van de percepties van de medewerkers van de verschillende ondersteunende afdelingen.

Vervolgens kunnen de managers van de ondersteunende afdelingen de percepties van de medewerkers van de ondersteunende afdelingen naast de percepties van de managers van de 2^e en 3^e laag die uit dit onderzoek naar voren zijn gekomen leggen. Zij kunnen dan zoeken naar aan de ene kant de vraag die bestaat bij de managers van de derde laag en aan de andere kant naar de mogelijkheden om op deze vraag in te spelen door de medewerkers van de ondersteunende afdelingen. Uit de resultaten van dit onderzoek is bijvoorbeeld af te leiden dat een aantal managers van de 3^e laag graag meer overleg zou willen hebben met de personeelsconsulent en graag zou zien dat de medewerkers van de ondersteunende afdelingen meer pro-actief te werk gaan en juist bepaalde zaken voor de manager van de 3^e laag uitwerken in plaats van andersom. De vraag is of dit mogelijk is voor de medewerkers

van de ondersteunende afdelingen en daarom is het zodoende van belang om ook hun perceptie erbij te betrekken.

Uiteindelijk zou opnieuw door middel van focusgroepen oplossingen kunnen worden bedacht voor dit probleem. Medewerkers van de verschillende ondersteunende afdelingen zou gevraagd kunnen worden welke acties zij denken te kunnen ondernemen om beter samen te werken met de managers van de 3^e laag. Nog beter zou het zijn wanneer focusgroepen worden gemaakt met daarin zowel managers van de 3^e laag als medewerkers van de ondersteunende afdelingen. Een oplossing die zij in een dergelijke focusgroep bijvoorbeeld uit zouden kunnen werken is het idee om als partners met elkaar samen te werken, waarin beide groepen gebruik kunnen maken van elkaars expertise en specifieke kennis. Wanneer beide groepen samen tot oplossingen komen zal het draagvlak onder deze groepen in het uitvoeren van deze oplossingen ook groter zijn.

- Uit de resultaten is gebleken dat de managers van de 2^e laag vaak niet op de hoogte zijn van de interesse die de managers van de 3^e laag hebben in het voeren van *people management*. Tevens geeft een aantal managers van de 3^e laag aan dat hun leidinggevendenden, de managers van de 2^e laag, met name zijn gericht op cijfers en productie. Uit de discussie is gebleken dat wanneer leidinggevendenden meer gericht zijn op het behalen van (financiële) korte termijn doelen, managers van de 3^e laag minder snel geneigd zullen zijn om *people management* activiteiten die resultaat geven op de lange termijn uit te voeren. Om deze reden verdient het aanbeveling om de managers van de 2^e laag, en dan gaat het om de capaciteitsgroepsmanagers die een bepaalde zorggroep aansturen, meer met de managers van de 3^e laag te laten praten over *people management* en samen ook concrete doelen op dit gebied uiteen te zetten. Dit kan op verschillende manieren. Ten eerste zouden de managers van de zorggroepen *people management* een vast onderwerp op de agenda kunnen maken in de jaargesprekken die zij met de managers van de 3^e laag voeren. Tijdens deze jaargesprekken zou specifiek kunnen worden ingegaan op factoren die van invloed zijn op de motivatie voor *people management*, zoals de persoonlijke voorkeur van de managers van de 3^e laag en de mate waarin deze managers te maken hebben met conflicterende prioriteiten. Een tweede manier is om de managers van de 3^e laag te vragen ook hun interesse voor *people management* en de conflicterende prioriteiten waar zij mogelijk tegen aanlopen te laten omschrijven in hun persoonlijke ontwikkelingsplan met betrekking tot *people management* die hierboven staat uitgelegd. Ook komen factoren van invloed op de motivatie van de managers van de 3^e laag waarschijnlijk terug in de leerdoelen die zij voor zichzelf opstellen.
- Aangezien in *people management* een steeds grotere rol is weggelegd voor lijnmanagers en het *people management* dat zij voeren van invloed lijkt te zijn op het bedrijfsklimaat dat uiteindelijk ontstaat, verdient het aanbeveling voor degenen die zich bezig houden met de werving en selectie van de managers van de 3^e om het onderwerp *people management* een meer centrale rol in deze werving en selectie te laten spelen. Vaardigheden in *people*

management zouden kunnen worden getest in rollenspellen. Een andere methode die het mogelijk maakt om zowel de vaardigheden in *people management* die een manager al bezit in *people management* als zijn persoonlijke voorkeur voor *people management* te achterhalen is de sollicitanten te vragen concrete voorbeelden te benoemen uit hun verleden waarin zij *people management* hebben toegepast. Door steeds dieper op deze situatie in te gaan kan zowel achterhaald worden hoe de sollicitant zich in deze concrete situatie heeft opgesteld. Dit maakt het geven van sociaal wenselijke antwoorden heel moeilijk. Een sollicitant kan namelijk zeggen dat hij iets in de toekomst op een bepaalde sociaal wenselijke manier zou willen doen, maar wanneer hem naar een concreet voorbeeld uit het verleden gevraagd wordt en hierop wordt doorgevraagd, wordt het erg moeilijk om andere zaken te benoemen dan de rol die de sollicitant werkelijk in deze situatie heeft gespeeld.

- Tenslotte verdient het aanbeveling nogmaals te kijken naar het aantal medewerkers die de managers van de 3^e laag onder zich hebben en dit te vergelijken met de ondersteuning die zij krijgen. Een aantal managers van de 3^e laag geeft namelijk aan dat hun afdeling te groot is om *people management* op een effectieve manier te kunnen voeren. Zij zijn bijvoorbeeld niet in staat met al hun medewerkers een jaargesprek te voeren. Wanneer zij hierin ondersteund zouden kunnen worden hebben zij ook meer tijd om zich daadwerkelijk meer op hun afdeling te bevinden.



7. Referenties

Atwater, L., Ostroff, C., Yammarino, F. & Fleenor, J. (1998), Self-other agreement: does it really matter?, *Personnel psychology*, 51, 577-598.

Boeije, H. (2008) *Analyseren in kwalitatief onderzoek*, Boom Uitgeverij

Bowen, D. & Ostroff, C. (2004), Understanding HRM-firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System, *The Academy of Management Review*, 29 (2), 203-221.

Boxall, P. & Purcell, J. (2008), 2nd edition, 1. The goals of human resource management, *Strategy and human resource management*, 1-28, Hampshire, Palgrave Macmillan.

Cunningham, I. & Hyman, J. (1997), Devolving human resource responsibilities to the line: beginning of the end or a new beginning for personnel?, *Personnel Review*, 28 (1/2), 9-27.

Hall, L., and Torrington, D. (1998), Letting Go or Holding On – The devolution of Operational Personnel Activities, *Human Resource Management Journal*, 8, 41-55.

Harney, B. & Jordan, C (2008), Unlocking the black box: line managers and HRM-performance in a call centre context, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57 (4), 275-296.

Knies, E. & Leisink, P.L.M. (2009), *People management activities of police and healthcare middle managers*, paper presented at the EGPA Annual Conference, Malta: 2-5 September.

Larsen, H., and Brewster, C. (2003), Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe?, *Employee Relations*, 25 (3), 228-44.

Leisink, P.L.M. & Knies E. (forthcoming), 'Line managers' support for older workers', *International Journal of HRM*.

McConville, T., and Holden, L. (1999), The filling of the sandwich: HRM and middle managers in the health sector, *Personnel Review*, 28 (5/6), 406-24.

McGovern, P., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P., Truss, C. (1997), Human resource management on the line?, *Human Resource Management Journal*, 7 (4), 13-29.

Paauwe, J. (2004), HRM and Performance, Oxford University Press;

Perry, E. & Kulik, C. (2008), The devolution of HR to the line: Implications for perceptions of people management effectiveness, *The international journal of human resource management*, 19 (2), 262-273.

Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007), Frontline managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence, *Human Resource Management Journal*, 17 (1), 3-20.

Schneider, B., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change, *Organizational Dynamics*, 24 (4): 7-19.

Schneider, B., Salvaggio, A. N., & Subirats, M. (2002) Climate strength: A new direction for climate research, *Journal of Applied Psychology*, 87: 220-229.

Thornhill, A., and Saunders, M.N.K. (1998), What if line managers don't realize they're responsible for HR? Lessons from an organization experience rapid change, *Personnel Review*, 27 (6), 460-76.

Whittaker, S. & Marchington, M. (2003), Devolving HR responsibility to the line: threat, opportunity or partnership?, *Employee Relations*, 25 (3), 245-261.

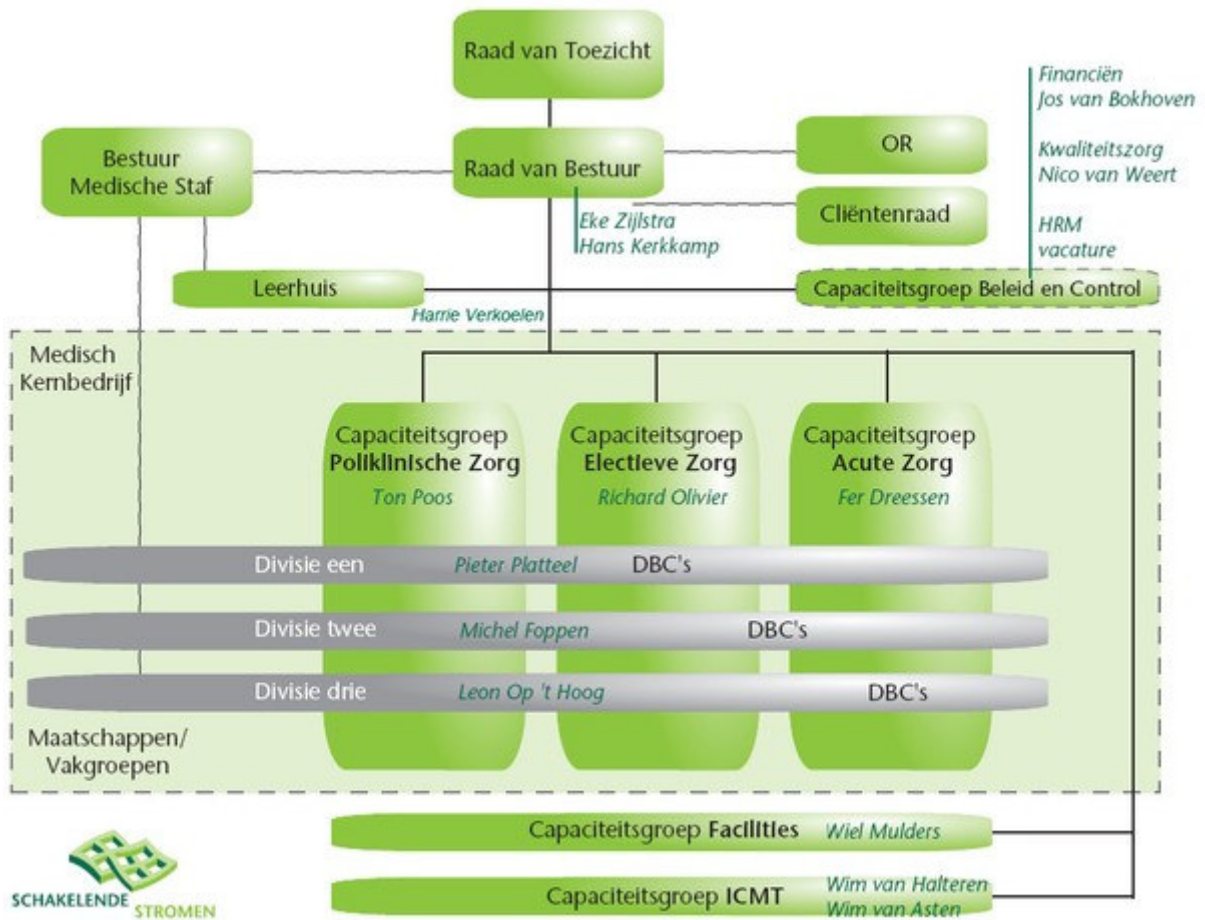
Wright, P. & Nishii, L. (2004), Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis. *Paper presented at the "What Next for HRM?" conference*, Rotterdam, June.

Organisatieplan Atrium Medisch Centrum Parkstad, 2008



8. Appendix

8.1 Organogram Atrium MC



8.2 Topiclist

1. Hoe zou u het bedrijfsklimaat dat nu onder uw medewerkers bestaat omschrijven?
2. Welke *people management* activiteiten voert u op dit moment uit?

(Indien manager dit niet weet, zelf omschrijven wat onder *people management* activiteiten zou kunnen worden verstaan met behulp van de literatuur. 1)

3. In hoeverre denkt u met de *people management* activiteiten die u nu uitvoert een sterk bedrijfsklimaat te kunnen creëren?
4. In hoeverre heeft er verandering plaatsgevonden in het bedrijfsklimaat naar aanleiding van de invoering van het nieuwe organisatiemodel?
5. In hoeverre voert u nu andere of meer *people management* activiteiten uit dan voor de organisatieverandering?
6. Hoe zou u het door u gewenste bedrijfsklimaat omschrijven?
7. Welke *people management* activiteiten zou u graag uit willen voeren?
8. In hoeverre voldoet het bedrijfsklimaat dat nu bestaat volgens u aan de volgende kenmerken:
 - gericht op de patiënt;
 - samenwerken;
 - trots naar buiten, kritisch naar binnen;
 - keten denken/proces denken;
 - ondernemerschap;
 - resultaatgerichtheid; en
 - afpraak is afspraak?

(Uitleg geven wat in het nieuwe organisatieplan onder de verschillende kenmerken verstaat wordt, indien nodig. Hier worden de assumpties van het nieuwe organisatieplan expliciet getoetst. 2)

9. Wat is er volgens u nodig om tot dit gewenste bedrijfsklimaat te komen?
10. Wat zou uw rol hierin kunnen zijn?

11. Welke *people management* activiteiten zijn volgens u nodig om een sterk bedrijfsklimaat te creëren?

(Indien manager hier geen antwoord op weet, zelf vertellen welke *people management* activiteiten in de literatuur worden gesuggereerd. 3)

12. Denkt u dat uw collega's (van de 2^e of 3^e managementlaag) in staat zullen zijn deze *people management* activiteiten uit te voeren?

13. In hoeverre zijn volgens u nu de juiste voorwaarden in de organisatie aanwezig om deze *people management* activiteiten uit te voeren?

(Doorvragen: voldoende steun vanuit HRM? Voldoende middelen? Maar eerst kijken waar manager zelf al aan denkt. 4)

8.3 Aanvullende informatie interviewvragen

1. *People management* activiteiten:

- interesse tonen in het functioneren van medewerkers
- medewerkers stimuleren tot het volgen van trainingen en opleidingen
- *recruitment* activiteiten
- carrièreplanning van het personeel
- activiteiten gericht op gezondheid en veiligheid van personeel

2. Kenmerken gewenst bedrijfsklimaat Atrium MC :

- *Gerichtheid op de patiënt*: medewerkers dienen te streven naar optimale kwaliteit van zorg en patiënttevredenheid.
- *Samenwerken*: vormt de kern van het nieuwe organisatie-model, wat is verwoord in de slogan "van samen werken naar samenwerken". Wederzijdse afhankelijkheid dient te worden erkend en men dient meer oog te hebben voor het gezamenlijk doel dan voor het eigen doel.
- *Trots naar buiten en kritisch naar binnen*: medewerkers spreken positief over elkaar en staan voor hun vak wanneer er met anderen over Atrium MC wordt gesproken. Maar ook zijn medewerkers kritisch zijn naar elkaar in rechtstreekse dialoog en stellen zij hoge eisen aan kwaliteit van producten en diensten.
- *Keten of proces denken*: de medewerker weet wat zijn bijdrage is in de gehele keten en kent de patiënt, de interne klant en het proces en zijn eigen toegevoegde waarde hierin.
- *Ondernemerschap*: de medewerker toont zelf initiatief om met voorstellen voor een aanpak te komen, durft welafgewogen risico's te nemen en denkt in termen van opbrengsten in plaats van in termen van kosten.
- *Resultaatgerichtheid*: iedereen richt zich actief op het behalen van resultaten en is bereid om in te grijpen bij tegenvallende resultaten.
- *Afspraak is afspraak*: er wordt gezocht naar wederzijdse belangen in onderhandelingsprocessen en afgesproken regels worden nageleefd.

3. Manier waarop *people management* activiteiten kunnen leiden tot sterk bedrijfsklimaat.

Doorvragen op volgende punten:

- Een sterk HRM-systeem - wat in dit onderzoek wordt gezien als een combinatie van verschillende HR-activiteiten en de leiderschapsstijl van de managers en dus als de *people management* activiteiten die worden verricht - dient zich ten eerste van zijn omgeving te onderscheiden en interesse te wekken. Een kenmerkend HRM systeem dat zich onderscheidt van zijn omgeving ontstaat door zichtbaarheid, duidelijkheid, legitimiteit en relevantie.

Wanneer een HRM-systeem aan deze kenmerken voldoet dan is de kans groter dat de HRM-boodschap op een uniforme manier geïnterpreteerd wordt.

- Ten tweede is er binnen een sterk HRM-systeem sprake van consistentie in de oorzaak en effect relatie. Dit kan worden bereikt door instrumentaliteit, validiteit en consistente HRM-boodschappen.
- Tenslotte ontstaat een sterk HRM-systeem wanneer er consensus bestaat onder de werknemers. Een belangrijke voorwaarde hiervoor is dat de HRM ontwikkelaars het met elkaar eens zijn over het te voeren beleid. Wanneer zij het met elkaar eens zijn, zal er ook sneller consensus onder de medewerkers ontstaan. Consensus zal tevens sneller ontstaan wanneer het HRM beleid als eerlijk beschouwd wordt (Bowen & Ostroff, 2004).

4. Voorwaarden aanwezig om effectief *people management* te voeren:

Abilities:

- Voldoende training?
- Op de hoogte van verschuiving in verantwoordelijkheid?
- Op de hoogte van recente ontwikkelingen in HRM?
- Goede ondersteuning en begeleiding vanuit HRM?

Motivation:

- Geen sprake van conflicterende prioriteiten (productiedoelen)?
- Interesse voor *people management* activiteiten?
- Wil lijnmanagement verantwoordelijkheid wel hebben?

Opportunities:

- Geen te hoge werkdruk?
- Voldoende economische middelen?

**De publieke dimensie van
het Atrium Medisch
Centrum**

25 maart 2010

Lieke Lammerts

Studentnr: 3454363

Scriptiebegeleider: Eva Knies

Bestuurs- en Organisationswetenschappen

Master Strategisch Human Resource Management

Introductie

De scheiding tussen publiek en privaat wordt steeds vager. Voor publieke organisaties betekent dit dat zij om te overleven steeds meer kenmerken overnemen van private organisaties. Het gaat hierbij zowel om de praktijken als de waarden van private organisaties die door publieke organisaties worden overgenomen (Denhardt & Denhardt, 2000).

In de praktijk ontstaan vaak spanningen tussen de uit de private sector afkomstige organisatie- en managementinzichten en de taakopvattingen en gedragspatronen die van oudsher in de publieke sector voorkomen (Noordegraaf & Teeuw, 2003).

Het is zodoende van groot belang om na te gaan wat dit voor het Atrium Medisch Centrum betekent en of er door het nieuwe marktgerichte organisatiemodel ook dergelijke spanningen kunnen gaan ontstaan. Spanningen tussen de doelstellingen van het nieuwe organisatiemodel aan de ene kant en bepaalde taakopvattingen en gedragspatronen die managers zichzelf hebben aangeleerd, zouden namelijk ook van invloed kunnen zijn op de mate waarin een geschikt bedrijfsklimaat voor het nieuwe organisatiemodel door deze tweede en derde laag managers wordt gevormd.

Aangezien de publieke dimensie van het Atrium MC zodoende een belangrijk onderwerp vormt, zal ik in dit onderdeel van de scriptie aan de hand van drie vragen proberen te beoordelen hoe het er met de publieke dimensie van het Atrium MC voorstaat. Ik ga hier met name in op het vraagstuk dat in mijn onderzoek centraal staat, namelijk:

In hoeverre hebben de tweede en derde laag managers de ability (capaciteit), motivation (motivatie) en opportunity (mogelijkheid) om een ondersteunend, stimulerend en richtinggevend bedrijfsklimaat voor hun medewerkers te creëren ten opzichte van situatie van vóór de invoering van het nieuwe organisatiemodel en welke aanbevelingen kunnen vanuit HRM worden gedaan om dit te versterken?

Ik zal mij in dit deel van de scriptie echter wel beperken tot een beoordeling van de *opportunities* (mogelijkheden) die de tweede en derde laag managers op dit moment hebben om een dergelijk bedrijfsklimaat te creëren en welke zijn op te maken uit het jaarverslag of verwante beleidsstukken.

1. Wat is er publiek aan het Atrium MC?

Het Atrium MC is een semi-publieke instelling. Het gaat hier namelijk om een stichting, maar met een publieke taak waarvoor een budget vanuit de overheid beschikbaar is.

Deze naam "semi-publiek" zegt echter nog niet alles over de mate waarin het Atrium MC nu publiek is of ook private kenmerken vertoont.

Aangezien de grens tussen publieke en private organisaties aan het vervagen is, wordt het moeilijk om een onderscheid tussen deze twee typen te maken op basis van typerende organisatie- of omgevings- of cultuurkenmerken (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Om deze reden spreken Noordegraaf en Teeuw (2003) over de mate waarin een organisatie een "publieke identiteit" heeft. Het begrip identiteit omvat in dit geval de "min of meer duurzame kenmerken die de organisatie onderscheidt van andere organisaties en die sociale interacties binnen en rondom de organisatie stabiliseren en van betekenis voorzien" (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Gawthrop (in Noordegraaf en Teeuw, 2003) maakt een onderscheid tussen publieke en private identiteit op basis van vier dimensies, namelijk het idee van doelgerichtheid, oorzakelijkheid, tijd en orde. Deze vier dimensies maken het zodoende mogelijk

om verder te bepalen in hoeverre het Atrium MC een publieke identiteit heeft. Ik zal nu twee dimensies nader toelichten.

Ten eerste heeft een organisatie met een publieke identiteit een *teleogische* opvatting van doelgerichtheid, namelijk een gerichtheid op het verwezenlijken van een hoger doel. Dit hogere doel is terug te vinden in de missie van het Atrium MC. Hierin staat namelijk verwoord dat de zorg optimaal toegankelijk dient te zijn in een inspirerende werkomgeving. Ten tweede past bij een publieke identiteit een *holistische* opvatting van oorzakelijkheid, waarbij de werkelijkheid op wordt gevat als een complex systeem van onderlinge afhankelijkheden. De private, *atomische*, opvatting van oorzakelijkheid houdt een eenduidige relatie tussen oorzaak en gevolg in (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Op dit moment lijkt er een verschuiving van de *holistische* opvatting naar de *atomische* opvatting plaats te vinden, aangezien de verschillende onderdelen van het ziekenhuis meer gaan werken vanuit een scheiding tussen beleid en uitvoering en hierbij een structuur van inkoop en verkoop toepassen (Organisatieplan Atrium Medisch Centrum Parkstad, 2008). Hieruit blijkt dat ondanks dat de opvatting van doelgerichtheid van het Atrium MC past binnen een publieke identiteit, er toch een verschuiving te zien is naar een meer private manier van werken.

Bij het Atrium MC is dit in het nieuwe organisatiemodel goed te zien. Aan de ene kant komt de publieke identiteit van het Atrium MC in een aantal kernwaarden van dit model naar voren, zoals "veiligheid" en "gastvrijheid". Aan de andere kant wil het Atrium MC komen tot meer vraaggestuurde zorg. Door analyse van vraag en aanbod wil men komen tot een op de vraag naar zorg afgestemd samenhangend aanbod en tot een gerichte marktbenadering. Dit lijkt op een meer private manier van werken. Reden voor het nieuwe organisatiemodel is onder andere de invoering van de Wet Toelating Zorginstellingen, waardoor de zorgaanbieders zelf verantwoordelijk zijn geworden voor de eigen infrastructuur en investeringsbeslissingen.

2. In hoeverre is *social legitimacy* een doelstelling van het HR-beleid van het Atrium MC, en specifiek ten aanzien de mogelijkheden die de 2^e en 3^e managementlaag hebben om een ondersteunend en stimulerend bedrijfsklimaat voor het nieuwe organisatiemodel te creëren?

Er kunnen in een organisatie verschillende doelstellingen van HR-beleid bestaan. Boxall en Purcell (2008) maken hier een onderscheidt tussen economische en sociaal-politieke doelen. Een sociaal-politiek doel is *social legitimacy* (Boxall & Purcell, 2008). HR-beleid heeft dan als doel voor de organisatie om moreel-legitiem en ethisch verantwoord te opereren. De organisatie houdt zodoende rekening met de maatschappij waarin hij zich bevindt en met de wetten en regelgeving die door de overheid zijn opgelegd (Boxall & Purcell, 2008).

Ook Paauwe (2004) geeft aan dat een organisatie rekening dient te houden met de sociaal-legitieme dimensie van de omgeving waarin hij zich bevindt.

Aangezien *social legitimacy* zodoende door meerdere auteurs als een belangrijk doel van het HR-beleid van een organisatie wordt beschouwd, is het van belang om na te gaan in hoeverre het Atrium MC hier in haar HR-beleid rekening mee houdt.

In het HR-beleid van het Atrium MC in 2009 is *social legitimacy* duidelijk terug te vinden (Bijdrage Stafbureau HRM aan jaarverslaglegging 2009). Voorbeelden van HR-beleid waaruit blijkt dat het Atrium MC *social legitimacy* als doelstelling ziet van haar HR-beleid zijn de cyclus “sturen op resultaat en ontwikkeling”, het levensfasebeleid, het loopbaancentrum, het verzuimmangement en de vitaliteitsweek (Bijdrage Stafbureau HRM aan jaarverslaglegging 2009).

Uit de doelstellingen van elk van deze HR-instrumenten blijkt dat het Atrium MC rekening houdt met ontwikkelingen die in de maatschappij gaande zijn, zoals een lage werkzekerheid en een hoog ziekteverzuimbeleid. Met de cyclus “sturen op resultaat en ontwikkeling” wordt bijvoorbeeld gepoogd de resultaatgerichtheid, de persoonlijke ontwikkeling en de inzetbaarheid van het personeel te bevorderen. Het levensfasebeleid richt zich op duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Het loopbaancentrum voorziet de medewerker van loopbaanadvies ten behoeve van loopbaanvragen en de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker. Met zijn verzuimbeleid probeert het Atrium MC de verzuimcijfers terug te dringen. De vitaliteitsweek, tenslotte, heeft als doel de medewerker inzicht te bieden en bewust te maken van “daadkracht, investeren in zichzelf, het nemen van eigen verantwoordelijkheid om in beweging te komen en te blijven en het vitaal houden van lichaam en geest” (Bijdrage Stafbureau HRM aan jaarverslaglegging, 2009).

Een kanttekening is hierbij echter wel op zijn plaats, want ook al houdt het Atrium MC in zijn HR-beleid in grote mate rekening met zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid, het HR-beleid van het Atrium MC is er tevens sterk op gericht om in te spelen op de toenemende marktwerking, klantgerichtheid, verzakelijking en resultaatgericht werken binnen de zorg (Bijdrage Stafbureau HRM aan jaarverslaglegging, 2009). Economische doelen gaan zodoende ook een steeds grotere rol spelen binnen het HR-beleid.

Deze tendens is ook waarneembaar in de instrumenten die voor de tweede en derde laag managers beschikbaar zijn gekomen om een ondersteunend en stimulerend bedrijfsklimaat te creëren voor het nieuwe organisatiemodel. Zo is er een specifiek traject uitgezet dat als doel heeft de volgende kenmerken in een bedrijfsklimaat te integreren:

- gericht op de patiënt;
- trots naar buiten, kritisch naar binnen;
- keten denken/proces denken;
- ondernemerschap;
- resultaatgerichtheid; en
- afspraak is afspraak (Organisatieplan Atrium Medisch Centrum Parkstad, 2008).

Aan de ene kant is aan deze kenmerken af te lezen dat er in het HR-beleid ten aanzien van het creëren van een stimulerend en ondersteunend bedrijfsklimaat rekening gehouden zal worden met de maatschappelijke verantwoordelijkheid van het Atrium MC. Dit spreekt onder andere uit de gerichtheid die er is op de patiënt en de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers die hun in staat stelt te werken als professionals met passie voor het vak (Organisatieplan Atrium Medisch Centrum Parkstad, 2008). Andere kenmerken van het traject dat de tweede en derde managementlaag dient door te voeren zijn echter meer economisch van aard. Hier ga ik bij mijn beantwoording van de volgende vraag verder op in.

3. Wat is mijn oordeel over de publieke dimensie van het beleid dat ten aanzien de mogelijkheden die de 2^e en 3^e managementlaag hebben om een ondersteunend en stimulerend bedrijfsklimaat voor het nieuwe organisatie-model te creëren?

Een belangrijk punt met betrekking tot de vraag wat de publieke dimensie is van de mogelijkheden die de tweede en derde managementlaag tot hun beschikking hebben, is hoe zij deze zelf ervaren, welke acties zij vervolgens ondernemen en welke invloed dit heeft op de percepties van medewerkers. Hier ligt ook het zwaartepunt van mijn onderzoek. Uit verschillende bronnen blijkt namelijk dat de tweede en derde managementlaag een grote invloed heeft op de manier waarop het uiteindelijke HR-beleid tot stand komt en hoe deze wordt gepercipieerd door de medewerkers, doordat zijzelf bepaalde normen, waarden en houdingen hebben die zij delen met anderen (Paauwe, 2004) en doordat het beleid alleen als beoogd tot stand komt wanneer het management hier ook de motivatie voor heeft (Boxall & Purcell, 2008).

Ook Ulrich (in Boselie, 2007) beschrijft verschillende rollen die een (HR-)manager in de spanning die bestaat tussen economische doelen aan de ene kant en sociale legitimiteit aan de andere kant aan zou kunnen nemen. De rollen die Ulrich (in Boselie, 2007) omschrijft zijn die van *administrative expert*, *employee champion*, *change agent* en *strategic partner*. De *administrative expert* heeft als rol zich bezig te houden met de administratieve huishouding van de P&O-afdeling. De *employee champion* kijkt naar de behoefte van de werknemers en zoekt HR-instrumenten die hier op aansluiten. De *change agent* is gericht op organisatieveranderingen en de *strategic partner* probeert de HR-strategie af te stemmen op de bedrijfsstrategie (Boselie, 2007). Volgens Ulrich (in Boselie, 2007) zijn alle rollen van belang, maar is het onmogelijk voor een (HR-)manager om alle rollen toe te passen. De rol die een (HR-)manager aanneemt is zodoende ook van invloed op de instrumenten die hij gebruikt en de manier waarop deze worden toegepast.

Geconcludeerd kan nu worden dat de tweede en derde laag managers zelf ook een grote invloed hebben op de publieke of juist private dimensie van het beleid dat zij kunnen voeren om te komen tot een stimulerend en ondersteunend bedrijfsklimaat. Zij hebben namelijk grote invloed op welke instrumenten – publieke of juist meer private – gebruikt zullen worden en op welke manier. Dit maakt het moeilijk om op basis van de informatie die op papier beschikbaar is een oordeel te geven over de publieke dimensie van dit beleid.

Wel heb ik hierboven reeds besproken dat de instrumenten die beschikbaar zijn voor de tweede en derde managementlaag in het Atrium MC om een ondersteunend bedrijfsklimaat te creëren aan de ene kant publiek van aard zijn, maar dat deze instrumenten aan de andere kant steeds meer kenmerken vertonen die passen binnen het HR-beleid van private organisaties. Dit zou er naar mijn mening tot kunnen leiden dat economische doelen in het HR-beleid dat bestaat met betrekking tot het creëren van een geschikt bedrijfsklimaat belangrijker worden dan de sociaal-legitieme doelen. Om te overleven dient het Atrium MC in het beleid dat zij ontwikkelen ten behoeve van het creëren van een ondersteunend en stimulerend bedrijfsklimaat naar mijn mening ook te blijven kijken naar waar het van oudsher succesvol in is geweest en wat belangrijke publieke waarden zijn van de manier waarop zij werken. Als belangrijke waarden zie ik hier de gerichtheid op de behoeften van de patiënten en de

gerichtheid op het welzijn van de medewerker. Door dit te mixen met slechts een aantal waarden afkomstig uit de private sector, zoals het gericht zijn op resultaten, ondernemerschap en ontwikkeling van de medewerkers zou naar mijn mening een unieke verzameling van instrumenten kunnen ontstaan die tevens aansluiten op normen, waarden en houdingen van het management als op de vraag om meer marktgericht te werken. Op deze manier kan een unieke mix van publieke en private instrumenten ontstaan die het de organisatie zoals Paauwe (2004, p. 5) zegt “mogelijk maakt om houdbaar competitief voordeel te verkrijgen en te overleven op de lange termijn”.

Literatuur

Bijdrage Staffbureau HRM aan jaarverslaglegging 2009, Atrium Medisch Centrum Parkstad

Boselie, P. (2007), ‘HR Professional als business partner?’, Tijdschrift voor HRM, jrg 10, nr. 3, pp. 34-51.

Boxall, P. & Purcell, J. (2008), 2nd edition, 1. The goals of human resource management, *Strategy and human resource management*, 1-28, Hampshire, Palgrave Macmillan.

Denhardt, R. & Denhardt, J. (2000), The new public service: serving rather than steering, *Public administration review*, 60(6), 549-560.

Noordegraaf, M. & Teeuw, M. (2003) ‘Publieke identiteit: eigentijds organiseren in de publieke sector’, *Bestuurskunde*, jrg 12, nr. 1, pp. 2-13

Organisatieplan Atrium Medisch Centrum Parkstad, 2008

Paauwe, J. (2004), *HRM and Performance*, Oxford University Press;