

# ‘Het dagelijks werk van middenmanagers in de gezondheidszorg onder de loep genomen’

Bachelorscriptie

15 mei

2013

---

**Naam:** Amanda Christianen

**Adres:** Honingerdijk 81A, 3036 AK Rotterdam

**E-mailadres:** 335460ac@student.eur.nl

**Studentnummer:** 335460

**Begeleidster:** L.E. Oldenhof MA

**Meelezer:** Mr. Drs. T.J.C. van Noord

## Voorwoord

De scriptie 'het dagelijks werk van middenmanagers in de gezondheidszorg onder de loep genomen' is geschreven ter afronding van de bachelor Beleid en Management Gezondheidszorg aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Het schrijven van deze scriptie ging gepaard met een intensief traject. Allereerst was er de periode waarin het scriptievoorstel geschreven en goedgekeurd moest worden. In dit proces ben ik tegen wat moeilijkheden aangelopen in de zoektocht naar een geschikt onderwerp. Lieke Oldenhof, mijn begeleidster, had daarom een erg interessant artikel voor me meegenomen in één van de besprekingen: een recent onderzoek naar de werkzaamheden van middenmanagers. Dit was het begin van de scriptie die nu voor u ligt.

Na de goedkeuring van het projectvoorstel begon de onderzoeksfase. Deze fase heb ik met veel plezier doorlopen. Ik had erg veel geluk met de vriendelijke en behulpzame managers waarbij ik mijn onderzoek mocht uitvoeren. Hierna volgde de laatste loodjes: het uitwerken van de resultaten. Ook dit is me gelukt en ik kan nu met trots mijn scriptie aan u presenteren.

Het schrijven van de scriptie was erg intensief, maar zeker ook een leerzame ervaring. Verschillende personen in mijn omgeving hebben mij de steun en hulp gegeven deze scriptie tot een mooi resultaat te brengen. Allereerst wil ik mijn begeleidster, Lieke Oldenhof, bedanken voor haar deskundige ondersteuning tijdens het gehele traject. Daarnaast wil ik Theo van Noord bedanken voor het meelesen en beoordelen van mijn scriptie. De managers van Stichting Laurens ben ik erg dankbaar voor hun medewerking en het bieden van de mogelijkheid mijn onderzoek bij hen uit te voeren. Tot slot gaat mijn dank uit naar familie en vrienden die mij tijdens het schrijven van deze scriptie hebben bijgestaan.

Amanda Christianen

## Samenvatting

Het doel van dit kwalitatieve onderzoek was om de werkzaamheden, tijdsbesteding en contacten van middenmanagers in de gezondheidszorg zo reëel mogelijk in kaart te brengen en karakteristieken van het dagelijks werk te beschrijven en verklaren. Dit onderzoek bouwt voort op studies behorend tot de behavioural management school en tracht lacunes in dit onderzoeksgebied op te vullen. Onderzoekers behorend tot de behavioural management school trachten een antwoord te geven op de vraag 'wat doen managers' door managers in hun natuurlijke omgeving te onderzoeken. In het huidige onderzoek naar de werkzaamheden van managers is er, in vergelijking met topmanagers, relatief weinig onderzoek gedaan naar de werkzaamheden van middenmanagers in de publieke sector, in het bijzonder in de gezondheidszorg. Het middenmanagement wordt daarnaast vaak gebruikt als een containerbegrip. In dit onderzoek is daarom onderscheid gemaakt tussen eerste- en tweedelijnsmanagers, oftewel teamleiders en regiomanagers.

In eerder onderzoek naar het dagelijks werk van managers zijn middels observaties de karakteristieken van de werkzaamheden in kaart gebracht door onderzoekers. Hierbij was er geen aandacht voor de ervaring van de manager zelf. In de literatuur wordt daarnaast gesuggereerd dat middenmanagers hoge werkdruk en stress ervaren, mede door een veranderend takenpakket door invloeden van New Public Management. Dit onderzoek had daarom ook ten doel inzicht te verwerven in de persoonlijke ervaring en subjectieve betekenisgeving van de middenmanagers betreffende de dagelijkse werkzaamheden. Tevens is de ervaring van een hoge werkdruk en stress verder onderzocht middels interviews.

Bij de uitvoering van dit onderzoek zijn drie dataverzamelingsmethoden gebruikt: gestructureerde observaties, semi-gestructureerde interviews en documentanalyse. Voor de observaties heeft het klassieke onderzoek van Mintzberg (1973), *The Nature of Managerial Work*, als uitgangspunt gediend. Bij de data-analyse zijn de categorieën van Mintzberg (1973) betreffende de type werkzaamheden en contacten gehanteerd voor het coderen van de data. Aanvullend zijn de middenmanagers geïnterviewd om hun ervaring met betrekking tot de werkzaamheden te achterhalen. Als laatste is de functiebeschrijving gebruikt om het ideaalbeeld van de functie te contrasteren met de resultaten van de gestructureerde observaties en interviews.

De volgende resultaten zijn voortgekomen uit dit onderzoek. De dagelijkse werkzaamheden van middenmanagers in de gezondheidszorg bestaan uit het uitvoeren van verschillende

activiteiten. Hierbij besteden de eerstelijnsmanagers het grootste gedeelte van hun tijd aan bureauwerkzaamheden en de tweedelijnsmanagers aan geplande afspraken. Het is voor de middenmanagers daarnaast van belang in te kunnen spelen op ad-hoc gebeurtenissen. Dit gebeurt veelal door korte ongeplande besprekingen. De werkzaamheden van de middenmanagers worden hierdoor gekarakteriseerd als gevarieerd, kortdurend en gefragmenteerd. Echter, uit de interviews blijkt dat alleen eerstelijnsmanagers daadwerkelijk fragmentatie in hun werkzaamheden ervaren doordat ze vaak gestoord worden door medewerkers in hun bureauwerkzaamheden. De fragmentatie van de werkzaamheden zorgt soms voor een hogere werkdruk voor de eerstelijnsmanagers. De reden hiervoor is dat zij hun eigen werkzaamheden door de onderbrekingen niet altijd tijdig kunnen afronden. Deze hoge werkdruk leidt echter niet tot de ervaring van stress. De middenmanagers ervaren alleen in specifieke situaties stress, zoals bij een visitatiebezoek van HKZ of een incident. Tijdens de activiteiten hebben de middenmanagers contact met verschillende personen. Ze hebben het meeste contact met hun medewerkers, oftewel ondergeschikten. Zowel de eerstelijnsmanagers als de tweedelijnsmanagers, die beide in principe niet meewerken in de zorg, zouden echter meer contact willen hebben met cliënten en medewerkers op de werkvloer.

Uit dit onderzoek blijkt dat de karakteristieken die Mintzberg (1973) voor het werk van topmanagers heeft onderscheiden niet allemaal gelden voor het werk van middenmanagers in de gezondheidszorg. In vergelijking met topmanagers hebben middenmanagers in de gezondheidszorg minder contact met externe samenwerkingspartners, besteden ze minder tijd aan geplande afspraken en hebben ze geen voorkeur voor onderbrekingen in het werk. Daarnaast zijn de werkzaamheden van de middenmanagers nog meer gefragmenteerd dan die van topmanagers. Belangrijke overeenkomsten tussen het werk van middenmanagers en het werk van topmanagers zijn dat de managers niet veel tijd besteden aan tours, het meeste contact hebben met hun ondergeschikten en geven prioriteit aan ad-hoc gebeurtenissen.

Voor de middenmanagers is het van belang waakzaam te zijn op het ontstaan van een kloof tussen de manager en de werkvloer, omdat zij niet meewerken op de werkvloer. Hierbij moeten ze letten op fysieke bereikbaarheid en aanspreekbaarheid voor hun medewerkers. Toekomstig onderzoek is nodig om een breder beeld van de werkzaamheden van middenmanagers in de gezondheidszorg te verkrijgen door meerdere middenmanagers voor een langere periode te onderzoeken. Hierbij kan ook onderscheid gemaakt worden tussen middenmanagers in verschillende settingen, zoals de cure en care.

## Summary

The aim of this qualitative study is to explore the activities, use of time and contacts of middle managers in the health care sector and to describe the characteristics of their managerial work. This research builds upon studies of the behavioural management school and is trying to fill gaps in this research area. Researchers belonging to the behavioural management are trying to answer the question 'what do managers do?' by investigating the managers in their natural environment. In behavioural management studies, middle management, in contrast to top management, is an underexposed subject. There is also little research on the managerial work of public managers and more specifically managers in health care. In addition, the term middle management is often used as container concept. Therefore, in this research a distinction has been made between first-line and second-line managers, i.e. teammanagers and managers of a location.

Earlier research examined the characteristics of managerial work using observations but did not investigate the experiences and meaning of managers. In literature about middle managers, it is suggested that middle managers experience a heavy workload and stress due to changes in their tasks and responsibilities emanating from New Public Management reforms. Therefore, this study also aims to gain insight into the personal experiences and subjective meanings of the middle managers regarding their managerial work. In this study also the experience of a heavy workload and stress have been examined.

In this study three methods were used to receive the required data: structured observations, semi-structured interviews and analysis of documents. The classical study of Mintzberg (1973), *The Nature of Managerial Work*, was used as basis for the structured observations. To code the data, the categories for the activities and contacts of the manager designed by Mintzberg (1973) were used. In addition, the middle managers were interviewed to obtain insight in the experience of the middle managers regarding their managerial work. Finally, job descriptions are used to contrast the ideal picture of the job with the results of the structured observations and interviews.

The following results have emerged from this study. The daily work of middle managers consists of different activities. The first-line managers spend most of their time on deskwork, while second-line managers spend most of their time on scheduled meetings. Short unscheduled meetings are also important to create the possibility to respond to ad hoc occurrences. In result, managerial work is characterized by variation, brevity and fragmentation. Interviews show that only first-line managers actually experience

fragmentation in their work. This fragmentation can lead to the experience of a heavy workload for the reason that managers can not finish their own work on time due to interruptions. Interestingly, the heavy workload does not result in stress. The middle managers only experience stress in particular circumstances like an incident or an important visitation. During the activities, middle managers have contacts with different persons. The managers meet most frequently with subordinates. However, the first-line and second-line managers, who basically do not participate in care delivery, would like to meet clients and employees more often.

This research shows that the characteristics Mintzberg (1973) distinguished for managerial work of top managers are not all applicable to the work of middle managers in health care. In comparison to top managers, middle managers have less contact with external partners, spend less time on scheduled meetings and do not prefer brevity and interruptions in their work. The activities of the middle managers are also more fragmented. Important similarities between the managerial work of middle managers and top managers are: they both spend little time in touring, spend most of their time with subordinates and are gravitated to ad-hoc occurrences.

It is important for the middle managers to be aware of a possible emerging gap between the manager themselves and the work floor, because the managers do not participate in care delivery. In order to avoid the emergence of a professional-managerial gap, middle managers need to be physically accessible and approachable for their employees. There is a need for future research to gain more information on the managerial work of middle managers in health care and to extend the observational period. In further research a distinction can be made between middle managers in different settings like cure and care.

# Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	3
Summary	5
1. Introductie	9
1.1 Inleiding	9
1.2 Probleemstelling en deelvragen	12
1.3 Doelstelling	12
1.4 Leeswijzer	12
2. Theoretisch kader	14
2.1 Onderzoek naar het dagelijks werk van managers	14
2.2 Kritiek op huidig onderzoek	16
2.3 Middenmanagers in de gezondheidszorg	18
2.4 Conclusie en toepassing	21
3. Onderzoeksmethodologie	23
3.1 Onderzoekstype	23
3.2 Onderzoeksinstelling en respondenten	23
3.2.1 Onderzoeksinstelling	23
3.2.2 Respondenten	24
3.2.3 Achtergrondinformatie respondenten	25
3.3 Dataverzamelingsmethoden	27
3.3.1 Observaties	27
3.3.2 Interviews	28
3.3.3 Documentenanalyse	28
3.4 Data-analyse	29
3.4.1 Observaties	29
3.4.2 Interviews	32
3.5 Validiteit en betrouwbaarheid	33
4. Resultaten	35
4.1 Activiteiten van de middenmanagers	35

4.2 Contacten van de middenmanagers	41
4.3 Fragmentatie van de werkzaamheden	48
4.4 Taken en verantwoordelijkheden	53
4.5 Werkdruk en stress	56
5. Discussie	61
5.1 Vergelijking met wetenschappelijke literatuur	61
5.2 Beperkingen onderzoek en aanbevelingen toekomstig onderzoek	66
6. Conclusie	68
Literatuurlijst	72
Bijlage 1: data observaties en interviews	76



# 1. Introductie

## 1.1 Inleiding

Effectief management is onderwerp van vele studies (o.a. Fiedler & Chemers 1974; Boyatzis 1982; Kupperschmidt 2000). Er zijn verschillende modellen en theorieën ontwikkeld om te beschrijven op welke wijze een manager zo effectief mogelijk kan handelen. Deze modellen en theorieën geven echter weinig informatie over wat managers in de praktijk daadwerkelijk doen. Het antwoord op de vraag: 'wat doen managers?' is namelijk niet vanzelfsprekend. Ook managers zelf kunnen waarschijnlijk geen duidelijk antwoord op deze vraag geven. Daarom hebben verschillende wetenschappers, waaronder Mintzberg (1973), onderzocht wat managers in hun dagelijks werk doen. Daarop gebaseerd kan het handelen van managers verbeterd of aangepast worden (o.a. Mintzberg 1973; Noordegraaf & Stewart 2000; Arman et al. 2009). Voordat we ons bezighouden met hoe managers effectief kunnen werken, kan het dus nuttig zijn eerst te kijken hoe het dagelijks werk van de managers er uitziet.

Verschillende onderzoekers, behorend tot de behavioural management school, hebben een antwoord gegeven op de vraag: 'wat doen managers?' (Carlson 1951, Sayles 1964, Stewart 1967, Mintzberg 1973 en Kotter 1982). Deze onderzoekers hebben een klassieke basis gelegd met betrekking tot het onderzoek naar het dagelijkse werk van managers door managers in de praktijk te onderzoeken. De meest gebruikte dataverzamelmethode in deze onderzoeken zijn de dagboekmethode en het uitvoeren van gestructureerde observaties. Een aantal overkoepelende conclusies van deze onderzoekers zijn dat managers veel tijd besteden aan ad-hoc gebeurtenissen, dat managers een groot deel van hun tijd bezig zijn met het geven of ontvangen van informatie voornamelijk door face-to-face contact en dat managers veel tijd besteden aan het verantwoorden en uitleggen van hun werkzaamheden (Hales 1986).

Hedendaags onderzoek naar het dagelijkse werk van managers bouwt voort op deze klassieke basis. Met name de studie van Mintzberg (1973) is nog een belangrijke bron voor deze onderzoeken (Dargie 1998; Tengblad 2006; Arman et al. 2009). Door het uitvoeren van gestructureerde observaties heeft Mintzberg (1973) dertien karakteristieken gevonden waarin hij het dagelijks werk van managers precies en welomlijnd omschrijft. Voorbeelden van karakteristieken zijn: de manager verricht veel werk in een korte tijd, het werk is gevarieerd en gefragmenteerd en de manager heeft een groot deel van de tijd contact met ondergeschikten (Mintzberg 1973).

In de behavioural management school wordt voornamelijk aandacht besteed aan het dagelijks werk van topmanagers (Mintzberg 1973; Kotter 1982; Dargie 1998; Tengblad 2006). Een aantal onderzoekers heeft zich gericht op het onderzoeken van het dagelijks werk van middenmanagers (Sayles 1964; Arman et al. 2009). Echter, in vergelijking met topmanagers zijn middenmanagers een onderbelicht onderwerp in dit onderzoeksgebied. Daarnaast blijkt uit literatuurstudie dat er te weinig onderzoek gedaan is naar het dagelijkse werk van managers in de publieke sector (Noordegraaf & Stewart 2000; Arman et al. 2009). In dit onderzoek worden deze lacunes opgevuld door het dagelijks werk van middenmanagers in de publieke sector te onderzoeken. Middenmanagers opereren tussen twee lagen, namelijk het topmanagement en de werkvloer (Mars 2010).

De intrede van New Public Management (NPM) in de publieke sector heeft gezorgd voor een verandering in de verantwoordelijkheden en het takenpakket van middenmanagers (Duffield & Franks 2001; Stoopendaal 2008; Oldenhof & Putters 2011). NPM is volgens Bossert (2002) gericht op het toepassen van managementtechnieken uit het bedrijfsleven in de publieke sector. Dit heeft als doel publieke organisaties resultaatgerichter, gecoördineerder en efficiënter te laten werken (Bossert 2002; Noordegraaf 2004). Ook in de gezondheidszorg zijn invloeden van NPM zichtbaar. De middenmanager is niet langer hoofdzakelijk verantwoordelijk voor het leveren van cliëntgerichte zorg, maar heeft nu ook verantwoordelijkheden voor het waarborgen van effectiviteit, efficiëntie en verantwoording van de zorg (de Vries & van Tuijl 2006; Oldenhof & Putters 2011). Verschillende auteurs zijn van mening dat dit zich uit in een verschuiving van de taken die een middenmanager uitvoert. Deze zou nu meer tijd besteden aan taken zoals budgettering, personeelsmanagement en het implementeren van indicatoren om de kwaliteit van zorg te meten en te verantwoorden. Dit zou ertoe leiden dat middenmanagers minder directe zorg aan cliënten verlenen dan voorheen of niet meer direct in de zorg werkzaam zijn (Duffield & Franks 2001; Sambrook 2005; Hutchinson & Purcell 2010; Oldenhof & Putters 2011).

Sommige auteurs menen dat het veranderende en complexe takenpakket van middenmanagers in de gezondheidszorg kan leiden tot de ervaring van een hoge werkdruk, die zich zelfs kan uiten in stress (Dopson et al. 1992; Stoker & de Korte 2000; Körver 2003; Arman et al. 2009). Als de middenmanager niet de juiste competenties heeft om met deze nieuwe verantwoordelijkheden, zoals het beheren van het budget en het leveren van efficiënte zorg, om te kunnen gaan, kan dit leiden tot de ervaring van een hogere werkdruk (Dopson et al. 1992; Körver 2003; Oldenhof & Putters 2011).

Deze bevindingen en het gegeven dat er relatief weinig onderzoek gedaan wordt naar het dagelijks werk van middenmanagers in de gezondheidszorg (Arman et al. 2009) zijn een interessante aanleiding voor dit onderzoek: er wordt gesproken over NPM, een complex en veranderd takenpakket en stress, maar hoe ziet het dagelijkse werk van de middenmanager in de gezondheidszorg er precies uit? Om dit verder te onderzoeken is in dit onderzoek door middel van gestructureerde observaties getracht de kenmerken van het dagelijks werk van de middenmanager in de gezondheidszorg te beschrijven en verklaren. Hierbij is bekeken wat voor activiteiten er door de middenmanager uitgevoerd worden, met wie deze contact heeft tijdens de werkzaamheden en hoe de tijdsbesteding van de middenmanager er uitziet.

Verschillende onderzoekers die het dagelijks werk van managers hebben onderzocht, hebben de onderzoeksopzet en de categorieën die Mintzberg (1973) heeft ontwikkeld voor zijn gestructureerde observaties als basis gebruikt (Kurke & Aldrich 1983; Dargie 1998; Tengblad 2006; Arman et al. 2009). Ook in dit onderzoek dient de onderzoeksopzet van Mintzberg (1973) als uitgangspunt. Daarnaast is bij het coderen van de verzamelde data uit de gestructureerde observaties gebruikgemaakt van de categorieën die Mintzberg (1973) heeft ontwikkeld. Een voordeel hiervan is dat de resultaten van de verschillende onderzoeken met elkaar vergeleken kunnen worden. Ook kunnen er overeenkomsten en verschillen worden aangetoond tussen de verschillende onderzoeken die gericht zijn op het dagelijkse werk van managers.

In aanvulling op gestructureerde observaties zijn in dit onderzoek de managers geïnterviewd om te weten te komen welke betekenis zij zelf geven aan de invulling van het dagelijkse werk. Dit is een toevoeging op het onderzoek van Mintzberg (1973). Observerend onderzoek naar de werkzaamheden van middenmanagers geeft namelijk geen informatie over hoe zij de invulling van hun werkzaamheden ervaren en welke betekenis ze hier zelf aan geven. Hierbij kan ook achterhaald worden of de middenmanager daadwerkelijk een hoge werkdruk ervaart en of dit zich uit in stress.

Een tweede aanvulling op bestaand onderzoek naar het dagelijks werk van managers is het maken van onderscheid tussen eerste- en tweedelijnsmanagers. In de meeste onderzoeken naar middenmanagers wordt met het begrip 'middenmanagement' alle posities tussen de werkvloer en het topmanagement bedoeld (Dopson et al. 1992; Livian & Burgoyne 1997). Auteurs die wel onderscheid hebben gemaakt tussen eerste- en tweedelijnsmanagers zijn Arman et al. (2009). De eerste- en tweedelijnsmanagers zijn twee verschillende managementlagen die behoren tot het begrip 'middenmanagement'. De eerstelijnsmanager opereert direct boven de werkvloer. De tweedelijnsmanager ontvangt leiding van het

topmanagement en geeft leiding aan de eerstelijnsmanager (Mars 2010:1). In de resultaten van Arman et al. (2009) wordt weinig aandacht besteed aan de verschillen tussen de twee managementlagen wat betreft de dagelijkse werkzaamheden. Om deze reden zal dat in dit onderzoek wel aandacht zijn voor de verschillen en overeenkomsten tussen eerste- en tweedelijnsmanagers.

## **1.2 Probleemstelling en deelvragen**

De probleemstelling die in dit onderzoek centraal staat luidt als volgt:

*Wat karakteriseert de werkzaamheden en het tijdsgebruik van middenmanagers in een woonzorgcentrum en hoe ervaren zij dit zelf?*

De volgende deelvragen zijn opgesteld om tot de beantwoording van de probleemstelling te kunnen komen:

- Welke activiteiten worden door de middenmanager uitgevoerd en hoe ziet de tijdsverdeling er uit?
- Met wie heeft de middenmanager contact tijdens de werkzaamheden?
- Welke verschillen en overeenkomsten zijn er in het dagelijks werk van eerste- en tweedelijnsmanagers?
- Hoe ervaren de middenmanagers zelf de invulling van het dagelijks werk?

## **1.3 Doelstelling**

Het doel van dit kwalitatieve onderzoek is om de werkzaamheden, tijdsbesteding en contacten van eerste- en tweedelijnsmanagers in de gezondheidszorg zo reëel mogelijk in kaart te brengen en karakteristieken in het dagelijks werk van die middenmanagers te beschrijven en verklaren. Daarnaast beoogt dit onderzoek inzicht te verwerven in de persoonlijke ervaring en subjectieve betekenisgeving van de middenmanager betreffende de dagelijkse werkzaamheden. Dit onderzoek is uitgevoerd binnen twee locaties van een zorgorganisatie.

## **1.4 Leeswijzer**

Dit onderzoek is gestoeld op een wetenschappelijk onderbouwd theoretisch kader. Dit theoretisch kader is te lezen in hoofdstuk 2. Eerst wordt aandacht besteed aan eerder onderzoek naar het dagelijks werk van managers. Daarna worden kritieken op deze onderzoeken besproken en wordt toegelicht waarom middenmanagers in de gezondheidszorg interessante respondenten zijn voor onderzoek naar de dagelijkse werkzaamheden. Dit hoofdstuk sluit af met de toepassingsmogelijkheden van het theoretisch

kader voor dit onderzoek. In hoofdstuk 3 worden de volgende onderwerpen verder toegelicht: de onderzoeksopzet en dataverzamelingmethoden, de onderzoeksinstelling, de werving van respondenten, achtergrondinformatie van de respondenten, het verzamelen en analyseren van de data en het waarborgen van de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek. In hoofdstuk 4 zijn de resultaten van het onderzoek weergegeven. Er worden vijf thema's behandeld: activiteiten van de middenmanagers, contacten van de middenmanagers, fragmentatie van de werkzaamheden, taken en verantwoordelijkheden en werkdruk en stress. In dit hoofdstuk worden de resultaten van de observaties, interviews en documentanalyse geïntegreerd weergegeven. Hierna volgt de discussie waarin een verbinding gemaakt zal worden tussen de resultaten en het theoretisch kader. Tevens zullen beperkingen van het onderzoek besproken worden en worden er aanbevelingen voor toekomstig onderzoek gedaan. In hoofdstuk 6 wordt er een conclusie gepresenteerd door antwoord te geven op de vier deelvragen.

## 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader geschetst waarbinnen het onderzoek heeft plaatsgevonden. Als eerste wordt er gekeken naar eerder onderzoek met betrekking tot de vraag: 'wat doen managers?'. Hierbij zal worden ingegaan op de klassieke studie van Mintzberg (1973). Vervolgens worden er kritieken op het huidige onderzoek naar het dagelijks werk van managers besproken. In de derde paragraaf zal er beschreven worden wat er in de literatuur bekend is over middenmanagers in de gezondheidszorg en welk raakvlak dit heeft met het dagelijks werk van de middenmanager. Als laatste volgt een conclusie en zal de toepassingsmogelijkheid voor dit onderzoek nader worden toegelicht.

### 2.1 Onderzoek naar het dagelijks werk van managers

Om management te verbeteren is het van belang te weten wat managers werkelijk doen. Het verkrijgen van inzichten hierover kan bijdragen aan onderzoek naar effectief management (Mintzberg 1973; Noordegraaf & Stewart 2000). Onderzoekers hebben zich daarom gericht op het begrijpen van het werk van een manager in de praktijk. Hierbij staat de volgende vraag centraal: 'wat doen managers?'. Gulick (1937) heeft hier een antwoord op gegeven door de functies van managers te onderscheiden met zijn beroemde 'POSDCORB'. Deze afkorting staat voor de volgende functies: planning, organizing, staffing, directing, co-ordinating, reporting en budgeting (Mintzberg 1973; Dargie 1998; Noordegraaf & Stewart 2000). Dit schetst echter nog geen beeld van wat managers in de praktijk precies doen. De functies die Gulick (1937) beschrijft zijn te oppervlakkig en vaag, beargumenteren verschillende auteurs (Carlson 1951; Sayles 1964; Stewart 1967; Mintzberg 1973), want wat doet een manager als hij organiseert of plant?

Verschillende onderzoekers, behorend tot de behavioural management school, hebben onderzoek gedaan naar wat managers in de praktijk doen (Carlson 1951, Sayles 1964, Stewart 1967, Mintzberg 1973 en Kotter 1982). Een onderscheidend kenmerk van deze onderzoeken is dat de dataverzameling veelal door middel van de dagboekmethode of observaties gebeurde. Uit deze onderzoeken blijkt dat het handelen van managers ook anders gekarakteriseerd kan worden dan Gulicks (1937) functionele omschrijving van management. De nadruk ligt hierbij niet op de functies die een manager uitvoert, maar meer op hoe de dagelijkse werkzaamheden er uitzien. Voorbeelden van vragen die beantwoord zijn luiden als volgt: zijn de activiteiten die een manager uitvoert vaak kort- of langdurend? Hoeveel tijd besteedt een manager aan het voeren van telefoongesprekken of het bijwonen van vergaderingen? Met wie heeft de manager contact tijdens de werkzaamheden?

Om de vraag te beantwoorden hoe het dagelijks werk van managers er uitziet is onderzoek gedaan op verschillende gebieden. Hales (1986) onderscheidt de vijf belangrijkste gebieden. Het eerste gebied richt zich op de activiteiten die managers uitvoeren: wat doen managers? Het tweede gebied beslaat de verdeling van de tijd tussen de verschillende activiteiten die een manager verricht: hoe werken managers? Vervolgens kan er gekeken worden naar de interactie van managers met anderen: met wie werken managers? Als vierde zijn er informele elementen van het werk van een manager: wat doen managers nog meer? Het laatste gebied geeft antwoord op de vraag: welke kwaliteiten heeft het handelen van de manager?

Mintzberg (1973) besteedt in zijn studie naar het dagelijks werk van managers aandacht aan de eerste drie vragen die Hales (1986) onderscheidt: welke activiteiten voert de manager uit, hoeveel tijd besteedt de manager aan een activiteit en met wie hebben de managers contact tijdens de dagelijkse werkzaamheden? In zijn onderzoek heeft Mintzberg gestructureerde observaties uitgevoerd om nauwkeurig in kaart te brengen wat managers doen. De methode gestructureerde observaties bouwt voort op de dagboekmethode die in eerder onderzoek is gebruikt door onder andere Carlsson (1951) en Stewart (1967). Bij de dagboekmethode leggen topmanagers zelf op een formulier vast welke activiteiten ze uitvoeren, wie hierbij betrokken zijn en de begin- en eindtijd van de activiteit. Een voordeel van deze methode is dat de methode het mogelijk maakt een grote groep respondenten in het onderzoek te betrekken (Mintzberg 1973).

Echter, Mintzberg (1973) beargumenteert in zijn onderzoek dat de dagboekmethode ook een aantal tekortkomingen kent. Volgens Mintzberg (1973) is er weinig ruimte om inhoudelijk in te gaan op de werkzaamheden. Dit komt doordat de manager zelf het formulier in moet vullen en geen tijd heeft om uitgebreide informatie te geven bij de activiteit over bijvoorbeeld de inhoud. Ook stelt hij dat de betrouwbaarheid van deze methode in twijfel getrokken kan worden. Doordat managers zelf hun activiteiten moeten vastleggen op een formulier kan afgevraagd worden of er altijd voldoende tijd is om dit consistent en continu te doen. Korte activiteiten kunnen worden overgeslagen en als de tijd het niet toelaat, kan het gebeuren dat formulieren niet voor iedere activiteit of niet volledig ingevuld worden (Mintzberg 1973).

Mintzberg wilde zekerheid dat alle activiteiten van de managers goed vastgelegd werden. Ook wilde hij inhoudelijk meer inzicht krijgen in het werk van de managers. Om deze reden heeft Mintzberg (1973) persoonlijk vijf topmanagers van grote organisaties (een adviesbureau, een school, een technologisch bedrijf, een consumptiegoederenfabriek en een ziekenhuis) een week lang geobserveerd. Hieruit heeft hij conclusies kunnen trekken

betreffende karakteristieken van het werk van de manager. Deze komen voort uit de resultaten die afgeleid zijn van de bovenstaande drie vragen van Hales (1986). Mintzberg (1973) wist dertien karakteristieken van het werk van topmanagers te onderscheiden. Deze karakteristieken zijn in figuur 1 kort weergegeven. Deze bevindingen worden later bevestigd door een replicatie van zijn studie door Kurke & Aldrich (1983).

1.	De manager voelt de verplichting om veel werk in een hoog tempo uit te voeren.
2.	Activiteiten zijn kort, gevarieerd en gefragmenteerd.
3.	De manager geeft voorkeur aan korte activiteiten en onderbrekingen in het werk.
4.	De manager wordt aangetrokken door actieve gebeurtenissen tijdens het werk (specifieke, actuele en non-routine activiteiten).
5.	De manager geeft voorkeur aan verbale contacten (telefoon, ongeplande besprekingen en geplande activiteiten).
6.	Post worden haastig en oppervlakkig behandeld.
7.	Telefoon en ongeplande besprekingen worden gebruikt voor korte contacten of als informatie snel overgedragen moet worden.
8.	Geplande afspraken nemen het grootste gedeelte van de tijd in beslag en worden vaak gebruikt voor lange afspraken van formele aard met meerdere betrokkenen buiten de organisatie.
9.	De manager besteedt niet veel tijd aan tours.
10.	De manager staat tussen de organisatie en externe contacten en besteedt 1/3 tot 1/2 van de tijd in contact met externen.
11.	Ondergeschikten nemen 1/3 tot 1/2 van de tijd in beslag.
12.	De manager besteedt weinig tijd met zijn meerdere.
13.	De manager kan wel zelf invloed uitoefenen op hoe een werkdag er uitziet.

Figuur 1: korte weergave van de 13 karakteristieken van het dagelijks werk van de manager (Mintzberg 1973)

## 2.2 Kritiek op huidig onderzoek

Er zijn verschillende kritieken geformuleerd op het werk van Mintzberg (1973) en op ander bestaand onderzoek naar het dagelijks werk van managers. De belangrijkste kritieken zullen hier besproken worden.

Ten eerste zijn er auteurs die vinden dat Mintzberg (1973) weinig aandacht besteedt aan de veranderlijkheid van het dagelijks werk van de manager (Kanter 1989; Tengblad 2006; Marsh & Blau 2007). Mintzberg (1973) presenteert de karakteristieken van het dagelijks werk van managers als tijdloos en altijd geldend. Er zijn echter auteurs die beweren dat het dagelijks werk van managers in de loop der jaren verandert moet zijn. Zij menen dat mogelijk niet alle karakteristieken van Mintzberg (1973) nog van toepassing zijn op alle managers. Dit zou volgens deze auteurs komen door de verschuiving van bureaucratische naar post-bureaucratische invloeden in organisaties. Deze verandering zou ook invloed kunnen hebben op het werk van managers (Kanter 1989; Chapman 2001; Marsh & Blau 2007).



De post-bureaucratische organisatie wordt door Kanter (1989) gekenmerkt als een flexibele organisatie waar de hiërarchische structuur vervaagt en waar er meer aandacht is voor samenwerking binnen de organisatie. Kanter (1989) stelt dat door de verwatering van de hiërarchische structuur macht geen middel meer is om datgene wat de manager wil bereiken voor elkaar te krijgen. Relaties, het overbrengen van gemeenschappelijke doelen en het motiveren van de medewerkers zou daarom belangrijker geworden zijn voor de manager. Ook andere auteurs erkennen deze ontwikkeling en zeggen dat dit mede gepaard gaat met een groeiend belang voor leiderschap (Kanter 1989; Hales 2002; Tengblad 2006).

Er zijn auteurs die beweren dat deze organisatieveranderingen resulteren in een nieuwe wijze van werken voor managers en dat dit van invloed zou zijn op hun dagelijks werk (Kanter 1989; Hales 2002; Tengblad 2006). Zij vinden het niet vanzelfsprekend dat de karakteristieken van Mintzberg (1973) tijdloos zijn. Zij zijn van mening dat getoetst moet worden of deze karakteristieken nog steeds gelden in een andere tijd en in andere organisaties.

Een andere ontwikkeling heeft te maken met nieuwe mogelijkheden in technologie en daarmee ook in de mogelijkheden voor communicatie. In tegenstelling tot de managers uit het onderzoek van Mintzberg (1973) hebben managers nu de beschikking over e-mail, internet en mobiele telefonie. Deze ontwikkeling kan gezorgd hebben voor een verandering in de karakteristieken van het dagelijks werk van de manager. Er zou bijvoorbeeld sprake kunnen zijn van minder directe contacten en meer contact via e-mail en mobiele telefoon (Marsh & Blau 2007). Extra onderzoek naar het dagelijks werk van managers kan inzicht verwerven in hoeverre de karakteristieken van Mintzberg (1973) nog steeds gelden in deze tijd met deze nieuwe mogelijkheden.

Ten tweede is in de geschiedenis van dit onderzoeksgebied relatief weinig onderzoek gedaan naar het dagelijks werk van middenmanagers en naar managers in de publieke sector, in het bijzonder in de gezondheidszorg (Noordegraaf & Stewart 2000; Arman et al. 2009). Mintzberg (1973) en andere onderzoekers richten zich in hun onderzoek naar het dagelijks werk van managers met name op topmanagers (Kotter 1982; Dargie 1998; Tengblad 2006). Middenmanagers in de gezondheidszorg zijn dus een onderbelichte groep. Het is daarom een toegevoegde waarde op bestaand onderzoek het dagelijkse werk van middenmanagers in de gezondheidszorg nader te onderzoeken. In dit onderzoek zal bekeken worden in hoeverre de karakteristieken van het werk van topmanagers (zie figuur 1) verschillen of overeenkomsten vertonen met de werkzaamheden van middenmanagers.

Ten derde gaat Mintzberg (1973) in zijn onderzoek niet in op welke betekenis een manager aan zijn dagelijkse werkzaamheden geeft en hoe een manager de manier waarop deze handelt zelf ervaart (Arman et al. 2009). De dertien karakteristieken van het dagelijks werk van managers die Mintzberg (1973) beschrijft laten zien hoe het werk van managers er uitziet. Deze karakteristieken zijn beschrijvingen gebaseerd op observaties van de onderzoeker. Wellicht komen deze karakteristieken niet overeen met de beleving van de manager. Het is daarom een toegevoegde waarde om met de managers een dialoog te voeren over de betekenis die zij zelf geven aan de wijze waarop hun dagelijkse werkzaamheden er uitzien. Mintzberg (1973) heeft bijvoorbeeld gevonden dat het werk van de manager gefragmenteerd is. Ervaart de manager dit ook zo? En zo ja, vindt deze dat positief of negatief? Is het een prettige manier van werken of overkomt het de manager?

### **2.3 Middenmanagers in de gezondheidszorg**

De vorige paragraaf laat zien dat er verschillende kritieken zijn op bestaand onderzoek naar de dagelijkse werkzaamheden van managers. In deze paragraaf zal op deze kritieken ingespeeld worden door veranderingen in het werk van middenmanagers in de gezondheidszorg te bespreken.

Verschillende auteurs merken op dat er een verandering zichtbaar is in de taken en verantwoordelijkheden van het middenmanagent in de gezondheidszorg (Körver 2003; Stoopendaal 2008; Hutchinson & Purcell 2010; Oldenhof & Putters 2011). De middenmanager in de gezondheidszorg zou volgens deze auteurs steeds minder tijd besteden aan het verlenen van zorg aan cliënten. Dit zou komen doordat van ze verwacht wordt zich met andere taken bezig te houden zoals budgettering, personeelsmanagement en het implementeren van indicatoren om de kwaliteit van zorg te meten en te verantwoorden (McConville & Holden 1999; Körver 2003; Hutchinson & Purcell 2010; Oldenhof & Putters 2011). Uit verschillende onderzoeken blijkt dat er onderscheid gemaakt kan worden in een meewerkend voorman die deels nog participeert in de zorgverlening en middenmanagers die geen directe zorg meer verlenen (Duffield & Franks 2001; Bolton 2003; Arman et al. 2009).

Deze verandering in het takenpakket van de middenmanagers hangt volgens verschillende auteurs voor een groot deel samen met de ontwikkeling die New Public Management (NPM) wordt genoemd (Duffield & Franks 2001; Stoopendaal 2008; Oldenhof & Putters 2011). NPM is erop gericht managementtechnieken uit het bedrijfsleven toe te passen in de publieke sector (Bossert 2002). Volgens Noordegraaf (2004) heeft dit tot doel publieke organisaties resultaatgerichter, gecoördineerder en efficiënter te laten werken. Deze invloeden van een nieuwe vorm van management in de publieke sector heeft eind jaren '80, begin jaren '90

intrede gedaan in verschillende landen, waaronder Nederland. Financiële crisissen en een dalend vertrouwen in de publieke sector zorgden voor een behoefte aan nieuwe invloeden om de kwaliteit en efficiëntie van publieke diensten te verbeteren (Hood 2001). In de literatuur wordt veel geschreven over NPM en de verschillende auteurs kennen uiteenlopende kenmerken toe aan NPM. Er is een aantal overkoepelende kenmerken van NPM terug te vinden, te weten: meer sturing op output en minder op input en processen, meer competitie tussen de publieke organisaties, nadruk op efficiëntie en effectiviteit, nadruk op de preferenties van de klant en het meten van prestaties en resultaten (Hood 1995; Gruening 2001; Bossert 2002; Pollitt 2003; Bal 2008).

De ontwikkelingen van NPM komen in de Nederlandse gezondheidszorg op verschillende manieren tot uiting. Ten eerste gaat NPM gepaard met een groeiend belang voor het meten van prestaties in de gezondheidszorg (Hood 1991; Pollitt 2003; Waal & Kerklaan 2004; Bal 2008). Dit wordt onder andere vormgegeven door het invoeren van een planning- en control-systeem en het opstellen van prestatie-indicatoren en kwaliteitsindicatoren (Noordegraaf 2004; Bal 2008). Het meten van prestaties kan twee gewenste effecten tot gevolg hebben. Allereerst kan informatie over prestaties en resultaten gebruikt worden voor interne verbetering. Kwaliteitsindicatoren kunnen inzicht verwerven in waar mogelijk kwaliteitswinst te behalen is, waardoor hierop gestuurd kan worden (Kedzierksi & Vlemmix 2001; Lombarts 2011). Ten tweede wordt in de literatuur genoemd dat deze informatie gebruikt kan worden om transparantie te creëren in de kwaliteit van geleverde zorg door zorginstellingen. Hierdoor kunnen zorgvragers een bewuste keuze maken welke zorginstelling het best bij hen past (Lugtenberg & Westert 2007; Hibbard 2008). Hoewel in Nederland nog niet iedereen gebruik maakt van kwaliteitsinformatie bij het maken van keuzen in de zorg probeert de overheid de burgers hiertoe steeds meer te stimuleren (Lugtenberg & Westert 2007).

Ten tweede komt NPM in de gezondheidszorg tot uiting door steeds meer sturing op output en minder op input en processen (Hood 1995; Pollitt 2003; Bal 2008). Verschillende onderzoeken hebben aangetoond dat resultaatgericht werken aan de hand van indicatoren de kwaliteit en efficiëntie van de zorg kan verhogen (Bal & de Mul 2010 & RVZ 2011). De Raad voor Volksgezondheid en Zorg (RVZ) is echter van mening dat outputsturing in de gezondheidszorg nog onvoldoende tot uitvoering komt (RVZ 2011). De financiering in de zorg is volgens de RVZ (2011) nog te veel gericht op het financieren van verrichtingen in plaats van de resultaten van een behandeling. Dit geldt ook in de langdurige zorg waar de financiering gebaseerd is op zorgzwaartepakketten (ZZP's) (RVZ 2011). Een ZZP beschrijft het aantal uren zorg die een individuele cliënt nodig heeft en hiermee wordt bepaald hoeveel financiering de zorginstelling voor deze cliënt ontvangt. Een ZZP zegt dus weinig over het

bereikte of beoogde resultaat van de zorg en stimuleert zorginstellingen niet tot meer sturing op output (Cvz 2012).

Daarnaast is uit onderzoek van Bal & de Mul (2010) gebleken dat sturen op output ook praktische beperkingen kent. De aanname is dat door het inzetten van sturingsinstrumenten zoals richtlijnen, behandelplannen en meetinstrumenten beter gestuurd kan worden op resultaten. Echter, het ad-hoc karakter van de zorgprocessen zorgt ervoor dat sturing op resultaten in de praktijk niet altijd mogelijk is. Bovendien is er niet altijd evidence over de beste behandelplannen en uitkomstmaten, waardoor onduidelijk is waarop gestuurd moet worden (Bal & de Mul 2010).

Samenvattend kan gezegd worden dat er in de Nederlandse gezondheidszorg duidelijk invloeden van NPM zichtbaar zijn, hoewel niet alle veelvoorkomende kenmerken van NPM in de Nederlandse gezondheidszorg zijn terug te zien. Verschillende auteurs zijn van mening dat deze ontwikkelingen leiden tot andere verwachtingen van een middenmanager in vergelijking met de periode voor de intrede van NPM (Wilmott 1998; Duffield & Franks 2001; Bolton 2003; Hutchinson & Purcell 2010). De toegenomen aandacht voor het meten van kwaliteit vraagt van de middenmanager meer dan voorheen kwaliteit te meten aan de hand van kwaliteitsindicatoren en deze informatie te gebruiken om verbeteringen in de zorgverlening te bewerkstelligen. Daarnaast zorgt de implementatie van ZZP's ervoor dat de manager meer moet sturen op overeenstemming van de verkregen financiën en de geleverde zorg aan individuele cliënten. Verwacht wordt dat de middenmanager hierbij ook rekening houdt met de preferenties van de cliënt en de kwaliteit van de geleverde zorg (Grit & de Bont 2010; Oldenhof & Putters 2011).

Het is aannemelijk dat deze veranderingen in de verantwoordelijkheden en het takenpakket van de middenmanager van invloed zijn op de dagelijkse werkzaamheden van middenmanagers in de gezondheidszorg. Zo zijn er auteurs die zeggen dat middenmanagers nu minder of geen tijd besteden aan het verlenen van zorg aan de cliënten (Duffield & Franks 2001; Sambrook 2005) en dat de middenmanager zich nu meer bezig zal houden met het bijwonen van vergaderingen, het implementeren van kwaliteitsindicatoren, inplannen van de zorg voor de cliënten, inplannen van de medewerkers en het beheren van budgetten (Körver 2003; Sambrook 2005; Hutchinson & Purcell 2010; Oldenhof & Putters 2011). Verschillende auteurs menen dat veranderingen in het takenpakket van managers van invloed zijn op het dagelijks werk van de manager (Kanter 1989; Hales 2002; Tengblad 2006). Dit maakt het interessant om verder onderzoek te doen naar de dagelijkse werkzaamheden van middenmanagers in de gezondheidszorg.

Het veranderende takenpakket van de middenmanager kan ervoor zorgen dat middenmanagers een hoge werkdruk of zelfs stress ervaren (Dopson et al. 1992; McConville & Holden 1999; Hutchinson & Purcell 2010; Oldenhof & Putters 2011). Werkdruk treedt op wanneer de werknemer niet kan voldoen aan de kwalitatieve en/of kwantitatieve eisen van de werkzaamheden (Arbowet). Er wordt gesproken van stress wanneer de hoge werkdruk gepaard gaat met klachten of disfunctioneren in lichamelijk, psychisch en/of sociaal opzicht (Van Veldhoven & Meijman 1994; Kaaij & de Kruif 1998). Een mogelijkheid is dat de middenmanagers een hogere werkdruk ervaren door hun veranderde en complexe takenpakket door de intrede van NPM (Stoker & de Korte 2000; Körver 2003; Oldenhof & Putters 2011). Door de nieuwe verantwoordelijkheden wordt er veel van de middenmanagers verwacht. De middenmanager dient van alle markten thuis te zijn (Körver 2003). Verschillende auteurs geven aan dat het niet beschikken over de juiste competenties om met deze nieuwe verantwoordelijkheden om te kunnen gaan kan leiden tot het ervaren van een hoge werkdruk (Dopson et al. 1992; Körver 2003; Oldenhof & Putters 2011).

Dit onderzoek richt zich op het karakteriseren van de dagelijkse werkzaamheden van middenmanagers in de gezondheidszorg. Daarnaast is er bekeken of middenmanagers in de gezondheidszorg daadwerkelijk een hoge werkdruk en/of stress ervaren. Gezien de omvang van deze scriptie was het niet mogelijk om longitudinaal onderzoek te doen naar het takenpakket van middenmanagers. Wel is het voor dit onderzoek van belang dat de verschillen in taken en verantwoordelijkheden tussen de eerste- en tweedelijnsmanagers duidelijk is. De invulling en verdeling van taken en verantwoordelijkheden tussen deze twee managementlagen kan per organisatie verschillend zijn. Om inzicht te verkrijgen in de taken en verantwoordelijkheden van de onderzochte eerste- en tweedelijnsmanagers is dit meegenomen in het onderzoek.

## **2.4 Conclusies en toepassing**

In het huidige onderzoek naar het dagelijks werk van managers zijn bepaalde aspecten nog onderbelicht gebleven. Als eerste is er relatief weinig onderzoek gedaan naar het dagelijks werk van middenmanagers in de gezondheidszorg en wordt het begrip middenmanagement vaak als containerbegrip gebruikt. Ten tweede is de gezondheidszorg onderhevig geweest aan veranderingen in de markt. Er is een nieuwe vorm van publiek management ontstaan: New Public Management. Dit kan mogelijk van invloed zijn op de dagelijkse werkzaamheden van de middenmanagers in de gezondheidszorg. Ten derde wordt in de literatuur gesuggereerd dat deze verandering leidt tot de ervaring van een hogere werkdruk en stress door de middenmanagers. In dit onderzoek is er daarom onderzoek gedaan naar de

dagelijkse werkzaamheden van middenmanagers in de gezondheidszorg. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen eerste- en tweedelijnsmanagers.

In dit onderzoek is middels gestructureerde observaties data verzameld over de werkzaamheden van de managers. Als toevoeging op eerder onderzoek naar het dagelijks werk van middenmanagers zijn de geobserveerde middenmanagers tevens geïnterviewd. Op deze manier is onderzocht welke betekenis de middenmanagers zelf geven aan wat ze doen, hoe hun tijdsbesteding er uit ziet en met wie ze contact hebben tijdens de werkzaamheden. Daarnaast is onderzocht of de middenmanagers werkdruk of stress ervaren tijdens hun werk.

### **3. Onderzoeksmethodologie**

In dit hoofdstuk worden de methoden besproken die gebruikt zijn voor het onderzoek. Als eerste wordt het onderzoekstype toegelicht en wordt er meer informatie gegeven over de onderzoekinstelling en de respondenten. Vervolgens wordt er ingegaan op welke dataverzamelingmethoden er gebruikt zijn en wordt toegelicht en verantwoord hoe de data-analyse heeft plaatsgevonden. Als laatste wordt beschreven hoe de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek gewaarborgd zijn.

#### **3.1 Onderzoekstype**

Dit onderzoek is een beschrijvend kwalitatief onderzoek. De doelstelling van dit onderzoek is bepalend geweest voor de keuze van het onderzoekstype. Het doel van dit onderzoek is om de werkzaamheden, tijdsbesteding en contacten van middenmanagers in de gezondheidszorg zo reëel mogelijk in kaart te brengen. Tevens wordt getracht karakteristieken in het dagelijks werk te beschrijven en verklaren. Hierbij is gepoogd een duidelijke omschrijving te geven van het dagelijks werk van de middenmanager door deze in de natuurlijke omgeving te onderzoeken middels observaties. Daarnaast heeft de kwalitatieve onderzoeksmethode het mogelijk gemaakt meer inzicht te verwerven in de betekenisgeving en de beleving van de middenmanager met betrekking tot de dagelijkse werkzaamheden. In de literatuur is hierover nog weinig bekendheid. Het was daarom van belang de mogelijkheid te hebben om de ervaring van de middenmanagers te achterhalen door ze hun verhaal te laten vertellen. Dit is gerealiseerd middels interviews. Bij een kwantitatieve onderzoeksopzet zou hier minder ruimte voor zijn omdat er gewerkt zou worden met gestructureerde vragenlijsten. De interviewdata kon vervolgens vergeleken worden met de bevindingen van de observatiegegevens en de functiebeschrijving van de eerste- en tweedelijnsmanagers.

#### **3.2 Onderzoekinstelling en respondenten**

In deze paragraaf worden de onderzoekinstelling en de respondenten beschreven. Dit wordt vervolgd met een toelichting hoe de werving van de respondenten heeft plaatsgevonden. Als laatste wordt van iedere respondent achtergrondinformatie gegeven.

##### *3.2.1 Onderzoekinstelling*

Dit onderzoek is binnen één organisatie uitgevoerd. Dit maakt het mogelijk een duidelijk beeld te krijgen van de werkzaamheden van een middenmanager binnen deze organisatie. Dit onderzoek is uitgevoerd binnen Stichting Laurens, één van de grootste aanbieders van wonen, diensten en zorg in Rotterdam en omstreken. Stichting Laurens bestaat uit zes

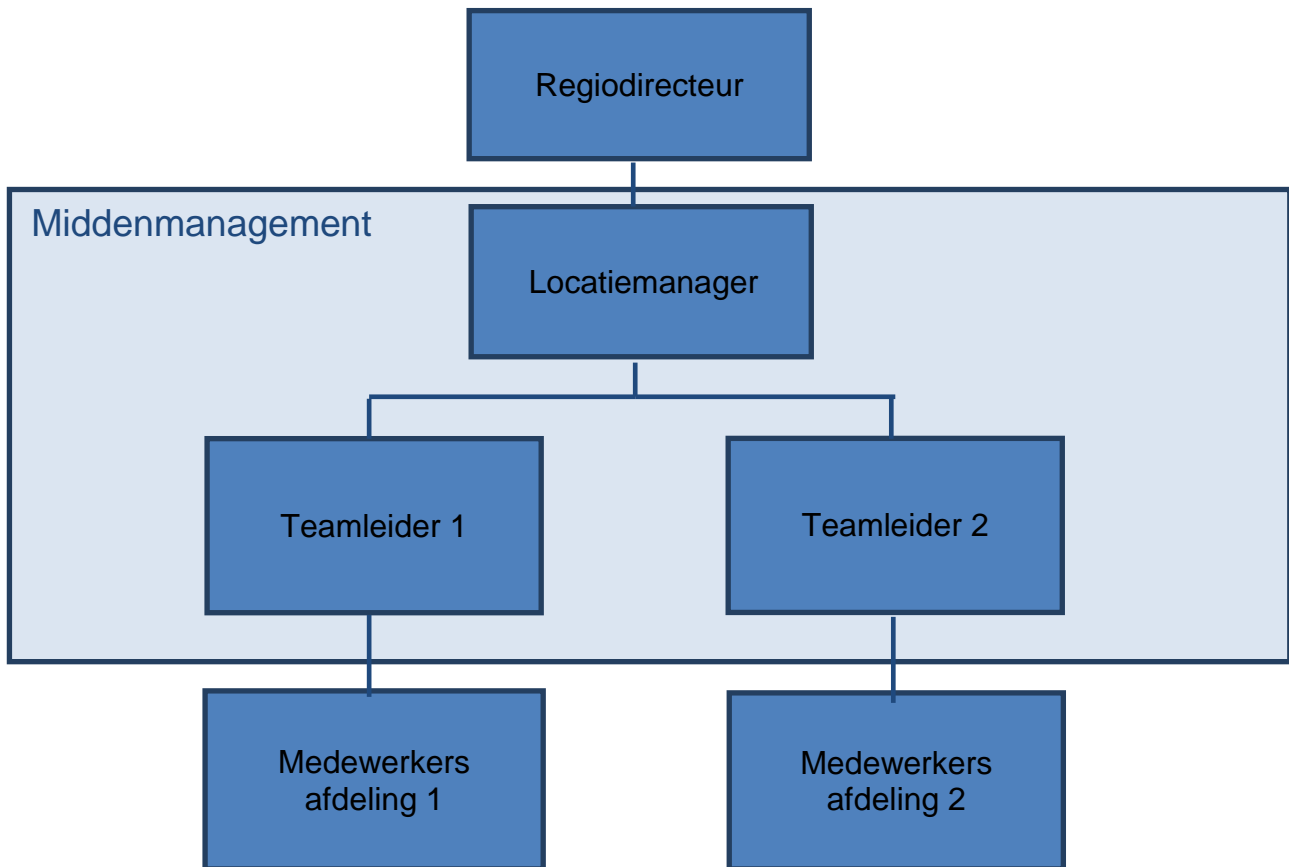
regio's die elk opgedeeld zijn in verschillende locaties. Voor dit onderzoek zijn er eerste- en tweedelijnsmanagers onderzocht van twee verschillende locaties binnen regio Noord-West: locatie Den Hoogenban en locatie Liduina. Beide locaties zijn woonzorgcentra en bieden de mogelijkheid voor tijdelijk verblijf en wonen op basis van verzorging (Laurens 2013). Dit onderzoek en de gebruikte methoden bieden geen ruimte voor een groot aantal respondenten. Het onderzoek wordt daarom uitgevoerd in twee locaties waar vergelijkbare zorg geleverd wordt. Op deze manier is getracht een representatieve weergave te geven van de werkzaamheden van eerste- en tweedelijnsmanagers in een woonzorgcentra.

Opgemerkt dient te worden dat de onderzoeker zelf werkzaam is als beleidsmedewerker bij Stichting Laurens in regio Centrum. Bij de vraag welke respondenten te benaderen voor het onderzoek is hiermee rekening gehouden. Allereerst is er gekozen om het onderzoek uit te voeren binnen een andere regio dan de regio waar de onderzoeker werkzaam is en binnen een regio waar de onderzoeker geen werknemers kent. Ten tweede is de keuze voor de locatie beïnvloed door het werk van de onderzoeker. De onderzoeker heeft voornamelijk ervaring met het werken voor verpleeghuizen. Het onderzoek is daarom uitgevoerd in twee woonzorgcentra. Op deze manier is getracht het onderzoek zo objectief mogelijk uit te kunnen voeren. Er is hierdoor geen waarschijnlijkheid dat het werk van de onderzoeker van invloed is op de resultaten van dit onderzoek.

### *3.2.2 Respondenten*

In dit onderzoek is het middenmanagement van de twee locaties onderzocht. Het middenmanagement van een locatie van Laurens regio Noord-West bestaat uit een locatiemanager (tweedelijnsmanager), twee teamleiders zorg (eerstelijnsmanagers) en andere teamleiders zoals teamleider facilitair en teamleider welzijn. Aan het hoofd van de regio staat de regiodirecteur die de direct leidinggevende is van alle locatiemanagers in de regio. Figuur 2 geeft de structuur van de organisatie weer. In deze figuur zijn alleen de teamleiders zorg weergegeven en de medewerkers aan wie zij leiding geven. De teamleider facilitair en teamleider welzijn worden in dit onderzoek niet onderzocht en zijn ook niet weergegeven in figuur 2.





*Figuur 2: Structuur locatie Den Hoogenban en locatie Liduina*

De middenmanagers zijn per e-mail gevraagd of ze wilden deelnemen aan het onderzoek. In deze e-mail is de kern van het onderzoek bekend gemaakt. In een kennismakingsgesprek met de manager is vervolgens verder ingegaan op het doel van het onderzoek en de onderzoeksmethoden. Tevens heeft de onderzoeker de achtergrond van het onderzoek verder toegelicht en was er ruimte voor de manager om vragen te stellen. De managers hebben op deze manier een gewogen beslissing kunnen nemen over de deelname aan het onderzoek. Om de privacy van de managers te waarborgen zijn in het onderzoek geen namen genoemd.

### *3.2.3 Achtergrondinformatie respondenten*

Manager A is een eerstelijnsmanager en is nu vijf jaar werkzaam voor locatie Den Hoogenban. Zij had eerst de functie Manager Zorg en Welzijn. Sinds een jaar zijn de functieprofielen veranderd. Manager A is daarom nu werkzaam als teamleider. Manager A heeft eerst een niveau 3 diploma behaald. Hierna heeft ze verschillende andere opleidingen afgerond: 'leidinggeven voor teamleiders' bij de transfergroep van de Hogeschool Rotterdam,

de kaderopleiding en de HBO-opleiding Verpleegkundige. Recentelijk heeft ze een post-HBO management afgerond aan Hogeschool Rotterdam.

Op locatie Liduina hebben beide eerstelijnsmanagers aan het onderzoek deelgenomen. Zij worden in het onderzoek verder aangeduid als 'Manager B'. Beide eerstelijnsmanagers zijn één dag geobserveerd en het interview heeft met hen beiden plaatsgevonden. Manager B1 is begonnen als Z-verpleegkundige in de zwakzinnigenzorg. Hierna heeft ze een applicatiecursus A-verpleegkundige gevolgd en is ze gaan werken in zowel inrichtingen als in kinderdagverblijven. Voor het werken in kinderdagverblijven heeft ze tevens een speciaal diploma behaald. Na de geboorte van haar tweede kind is ze gaan werken op een PG-afdeling in een verpleeghuis. Hier is ze uiteindelijk afdelingshoofd geworden. Ze heeft toen ook de kaderopleiding afgerond. In 2005 is manager B1 gaan werken voor Laurens. Hiervan is ze nu 3,5 jaar werkzaam als teamleider voor locatie Liduina.

Manager B2 is begonnen met de oude opleiding ziekenverzorger. Hij heeft daarna verschillende vervolgopleidingen omtrent leidinggeven gedaan. Hierna heeft hij de opleiding verpleegkundige A gevolgd. Na afronding hiervan is hij een jaar werkzaam geweest op een ambulance. Hij heeft nog een managementopleiding gevolgd en verschillende trainingen, zoals een training begeleiden van groepen. Toen is hij een aantal jaren werkzaam geweest in verpleeghuizen. Vervolgens is hij in de ICT gaan werken waar hij dienstroosters ontwikkelde en verkocht. Sinds 1,5 jaar is hij nu werkzaam als teamleider voor locatie Liduina.

Manager C is sinds vijf jaar locatiemanager voor locatie Den Hoogenban. Ze heeft hiervoor in verschillende ziekenhuizen gewerkt als hartfunctielaborant en is in een managementfunctie terechtgekomen. Dit heeft haar doen besluiten de opleiding 'leidinggevende poliklinieken' aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen te gaan volgen. Na afronding hiervan heeft ze ook de opleiding VO Management afgerond. Na deze opleiding kwam de functie van locatiemanager op haar pad. Deze functie sprak haar aan omdat het breder is dan alleen zorg. Ze is verantwoordelijk voor het totaalpakket van de hele locatie, dus ook voor facilitaire zaken, huishouding, receptie enzovoorts.

Manager D is ruim 4,5 jaar werkzaam als locatiemanager voor locatie Liduina. Zij heeft een verpleegkundige opleiding gedaan waarna ze als verpleegkundige in het verpleeghuis is gaan werken. Ze is doorgegroeid naar verschillende managementfuncties. Deze heeft ze in verschillende organisaties uitgeoefend. Ze was onder andere manager extramurale zorg en clustermanager van vier PG-afdelingen.

### 3.3 Dataverzamelingmethoden

In dit onderzoek zijn er drie dataverzamelingmethoden toegepast: gestructureerde observaties, semi-gestructureerde interviews en documentanalyse. Het toepassen van verschillende dataverzamelingmethoden wordt ook wel data-triangulatie genoemd (Mortelmans 2009). Door het gebruik van verschillende methoden kunnen verschillende soorten data verworven worden. Op deze manier worden de werkzaamheden van de middenmanager vanuit verschillende invalshoeken bekeken. Dit zal ook verder toegelicht worden in paragraaf 3.5 'Validiteit en betrouwbaarheid'. In de volgende paragrafen wordt de toepassing van de gebruikte methoden nader toegelicht.

#### 3.3.1 Observaties

In dit onderzoek ligt de focus op het uitvoeren van gestructureerde observaties. Er zijn twee eerste- en twee tweedelijnsmanagers geobserveerd. Voor iedere manager is een observatietijd van twee dagen genomen. In totaal hebben er acht observatiedagen plaatsgevonden. De observatiedagen van manager C zijn beide korter dan een volledige werkdag. Deze manager ging beide dagen ongepland inkopen doen voor spullen voor de locatie omdat deze recent opgeknapt was. De observaties zijn gestopt toen de manager de locatie verliet om inkopen te gaan doen. Voor manager D is één observatiedag korter dan de gewone werkdag omdat er een kerstborrel was georganiseerd voor alle medewerkers. De onderzoeker was niet aanwezig bij de kerstborrel.

Tijdens de observaties zijn er notities gemaakt per activiteit van de manager over de activiteit, de inhoud hiervan, de betrokkenen en begin- en eindtijd van de activiteit. Deze notities zijn gemaakt op een vooraf gemaakt formulier (zie figuur 3). De begin- en eindtijd van de activiteit zijn bijgehouden met een digitale klok. De activiteiten zijn afgerond op hele minuten. Om de term 'activiteit' duidelijk te definiëren en te weten wanneer er precies een nieuwe activiteit vastgelegd moet worden op het formulier is de definitie van Mintzberg (1973) gehandhaafd. Volgens Mintzberg (1973:271) start een nieuwe activiteit als er een verandering plaatsvindt in de betrokkenen of wanneer de manager iets anders gaat doen, bijvoorbeeld van werken aan het bureau naar het lopen van een ronde of het voeren van een telefoongesprek. De verzamelde notities op de formulieren zijn verwerkt in een Excelbestand. In een Word-bestand zijn uitspraken en gebeurtenissen uitgebreider uitgeschreven.

<b>Begin- en eindtijd</b>	<b>Activiteit</b>	<b>Betrokkenen</b>	<b>Inhoud activiteit</b>
10:10 – 10:12	<i>Er loopt iemand binnen</i>	<i>Cliënt</i>	<i>Heeft een vraag: mag ik mijn dochter bellen? Aangegeven wordt dat hij vanmiddag zijn dochter weer mag bellen.</i>
10:12 – 10:19	<i>Er loopt iemand binnen</i>	<i>EVV'er</i>	<i>Overleg over het rooster</i>
10:19 – 10:23	<i>Werken aan het bureau</i>	<i>Alleen</i>	<i>Versturen mails</i>

*Figuur 3: Voorbeeld notitie tijdens observatie*

De onderzoeker is tijdens het observeren uitsluitend in gesprek gegaan met de manager om kort een vraag te stellen als iets onduidelijk was, bijvoorbeeld over de inhoud van de activiteit of om te vragen wat de functie van de betrokkene(n) was. Dit werd gevraagd op een geschikt moment om de werkzaamheden van de manager niet te verstoren.

### *3.3.2 Interviews*

Na de observaties hebben er semi-gestructureerde interviews plaatsgevonden. Bij het analyseren van de data van de observaties zijn vijf thema's benoemd om de resultaten weer te geven: activiteiten van de middenmanagers, contacten van de middenmanagers, fragmentatie van de werkzaamheden, taken en verantwoordelijkheden en werkdruk en stress. Deze thema's zijn op deductieve basis tot stand gekomen. Met de literatuurkennis die vooraf is opgedaan is gezocht naar passende thema's om de verworven observatiegegevens te kunnen ordenen. De thema's waren tevens de gebruikte topics tijdens de interviews. Daarnaast is achtergrond van de middenmanager toegevoegd als topic. Deze informatie kan relevant zijn voor de interpretatie van de resultaten. Tijdens de interviews is daarom meer informatie van de manager achterhaald betreffende de opleiding, werkzaamheden in het verleden en de periode dat de manager in deze functie werkzaam is. Ook is getracht meer informatie te verwerven over hoe de managers zelf hun dag ervaren. De vier interviews zijn, na goedkeuring van de managers, opgenomen waarna ze verbatim zijn getranscribeerd. Ieder interview had een duur van 30 – 45 minuten.

### *3.3.3 Documentanalyse*

De derde methode die gebruikt is om data te verzamelen is de documentanalyse. Na de interviews is aan de managers gevraagd of er een functiebeschrijving van de eerste- en tweedelijnsmanagers beschikbaar is. Deze is met een reden pas na het interview opgevraagd. Door de functiebeschrijving te vragen zouden de managers deze zelf mogelijk

ook nog doorgelezen hebben. Dit had van invloed kunnen zijn op de antwoorden van de managers tijdens de interviews.

De functiebeschrijving schetst een ideaalbeeld van de functie. Hierin staat wat de inhoud van de functie is en welke verwachtingen er van de managers zijn betreffende de uit te voeren taken en verantwoordelijkheden. Deze informatie is gebruikt om te contrasteren met de resultaten van de interviews en observaties. Hierdoor kan gekeken worden in welke mate de werkzaamheden en ervaringen van de managers overeenkomen met het ideaalbeeld van de functie. De functiebeschrijving is tevens gebruikt om beter in kaart te brengen welke taken en verantwoordelijkheden de eerste- en tweedelijnsmanagers hebben en wat de verschillen hierin zijn tussen de twee managementlagen.

### 3.4 Data-analyse

#### 3.4.1 Observaties

Nadat alle data verwerkt waren in Excel zijn deze gecategoriseerd en geanalyseerd. Hiervoor zijn alle activiteiten en betrokkenen per activiteit in een categorie verdeeld. In Excel zijn extra kolommen toegevoegd waarin iedere activiteit en iedere betrokkene toegekend zijn aan een categorie (zie figuur 4). De categorieën die gebruikt zijn voor de data-analyse zijn de categorieën die Mintzberg (1973) ontwikkeld heeft voor zijn onderzoek. Hij heeft categorieën ontwikkeld om de activiteiten en de betrokkenen in te kunnen delen. Daarnaast zijn er categorieën toegevoegd omdat de categorieën van Mintzberg (1973) niet toereikend waren om alle data in een categorie in te delen.

<b>Begin- en eindtijd</b>	<b>Duur in min</b>	<b>Activiteit</b>	<b>Categorie</b>	<b>Betrokkenen</b>	<b>Categorie</b>	<b>Aantal betrokkenen</b>
10:10 – 10:12	2	Er loopt iemand binnen	Ongeplande bespreking	Cliënt	Cliënt en/of naasten	2
10:12 – 10:19	7	Er loopt iemand binnen	Ongeplande bespreking	EVV'er	Ondergeschikte	2
10:19 – 10:23	4	Werken aan het bureau	Bureauwerk	Alleen	Alleen	-

Figuur 4: Voorbeeld verwerking en categorisering in Excel

Mintzberg (1973) gebruikt de volgende categorieën in zijn onderzoek voor activiteiten:

- geplande vergaderingen;
- ongeplande besprekingen;
- tour;
- bureauwerk;
- telefoongesprekken.

Geplande vergaderingen zijn vergaderingen die vooraf vastgesteld zijn. Onder ongeplande besprekingen wordt verstaan dat er ongepland iets besproken wordt, dus bijvoorbeeld wanneer iemand bij de manager onverwacht binnenloopt om iets te bespreken of te vragen. Een tour is een wandeling die de manager maakt om informatie te gaan geven, iets te vragen, iets te observeren of gewoon een rondje te lopen. Bureauwerk verwijst naar de activiteiten die de manager aan het bureau uitvoert, zoals het verwerken van e-mail, het schrijven en lezen van stukken en gebruik van verschillende programma's op de computer. Met telefoongesprekken worden zowel inkomende als uitgaande telefoongesprekken bedoeld (Mintzberg 1973).

Als aanvulling op de categorieën van Mintzberg (1973) zijn voorafgaand aan het onderzoek de volgende categorieën toegevoegd: pauze en zorginhoudelijke handelingen. De categorie pauze is toegevoegd omdat iedere werknemer hier recht op heeft. Tevens behoren ook toiletbezoeken en het halen van koffie tot de categorie pauze. De categorie zorginhoudelijke handelingen is toegevoegd omdat middenmanagers in de gezondheidszorg zijn onderzocht. De kans was dus aanwezig dat de managers zelf ook zorginhoudelijke handelingen zouden verrichten. De verwachting was dat de eerstelijnsmanagers hiermee in aanraking zouden kunnen komen. Tijdens de data-analyse is ook nog de categorie 'reistijd' toegevoegd. Hieronder valt zowel de interne reistijd naar de kamer waar de manager een afspraak heeft als de reistijd naar externe locaties.

De volgende categorieën worden door Mintzberg (1973) gebruikt betreffende personen met wie de manager contact heeft tijdens de werkzaamheden.

- ondergeschikten;
- directeur;
- mededirecteur;
- collega's van hetzelfde niveau;
- cliënten;
- externe samenwerkingspartners;
- onafhankelijken en anderen.

Er is geen mededirecteur werkzaam binnen Laurens regio Noord-West. Deze categorie is daarom niet gebruikt. Wel is er voorafgaand aan het onderzoek een categorie toegevoegd: eerste- of tweedelijnsmanagers. De categorie is toegevoegd omdat in dit onderzoek, in tegenstelling tot het onderzoek van Mintzberg (1973), het middenmanagement geobserveerd wordt en niet het topmanagement. Dit betekent dat de mogelijkheid bestaat dat de middenmanagers in contact komen met anderen dan de directeur die boven hen staat, collega's van hetzelfde niveau en ondergeschikten. Door het toevoegen van deze categorie kan er ook bekeken worden hoe vaak de eerste- en tweedelijnsmanagers contact hebben met elkaar.

Activiteiten	Betrokkenen
Geplande vergadering	Ondergeschikten
Ongeplande besprekingen	Directeur
Tour	Collega's van hetzelfde niveau
Bureauwerk	Cliënten en/of naasten
Telefoongesprekken	Eerste- of tweedelijnsmanager
Pauze	Externe samenwerkingspartner
Zorginhoudelijke handeling	Onafhankelijken en anderen
Reistijd	

*Tabel 1: Gebruikte categorieën data-analyse observaties*

Met de resultaten van de observaties zijn verschillende gemiddelden berekend. Zo is per activiteit voor iedere manager het gemiddeld aantal sessies, de gemiddelde duur in minuten en het percentage van de totale tijd berekend. Ook is er een tabel gemaakt met verschillende informatie over de contacten die de manager heeft tijdens de werkzaamheden, zoals met wie de manager contact heeft, tijdens welke activiteiten de contacten plaatsvinden en de grootte van geplande afspraken en ongeplande besprekingen. De resultaten van de observaties zijn geanalyseerd en weergegeven in tabellen zoals ook andere onderzoekers, waaronder Mintzberg (1973), Tengblad (2006) en Arman et al. (2009), hun resultaten hebben gepresenteerd. Dit maakt het mogelijk om de gevonden resultaten gemakkelijk te vergelijken met de resultaten van deze studies.

Verwacht wordt dat de toevoeging van andere categorieën geen invloed heeft op de vergelijkbaarheid van de resultaten met eerdere onderzoeken. Dit komt doordat de toegevoegde categorieën slechts een klein gedeelte van de tijd in beslag nemen. Er worden dus geen grote verschillen in de percentages verwacht die vergelijking onmogelijk maakt. Ook is de verworven data op dezelfde manier verwerkt en op dezelfde manier weergegeven in tabellen. Dit komt de vergelijkbaarheid ten goede. Afwijkingen en overeenkomsten tussen

dit onderzoek en onder andere het onderzoek van Mintzberg (1973) zijn hierdoor duidelijk zichtbaar.

Tijdens het categoriseren van de data heeft een aantal problemen zich voorgedaan. Als eerste was het onduidelijk hoe om te gaan met activiteiten die tijdens een andere activiteit plaatsvonden, bijvoorbeeld iemand die ongepland binnenkwam tijdens een geplande afspraak. Er is gekozen dat er sprake is van een nieuwe activiteit als er iets verandert in de soort activiteit die uitgevoerd wordt (bijvoorbeeld, telefoongesprek, ongeplande bespreking of bureauwerk) en/of wanneer er een verandering is in de betrokkenen. Dit betekent bijvoorbeeld dat de eerste activiteit gestopt wordt, in het voorbeeld de geplande activiteit en de ongeplande bespreking te laten starten. Toen de ongeplande bespreking afgelopen was is de geplande activiteit opnieuw ingegaan. Dit sluit aan bij de definitie van 'activiteit' die ook door Mintzberg (1973) is gehanteerd.

Een tweede probleem was het categoriseren van de contacten tijdens een activiteit waar betrokkenen van verschillende categorieën aanwezig waren. Hier is gekozen om de categorie te kiezen waarin de meeste betrokkenen horen of om te kiezen voor de categorie van degenen die de meeste waarde hadden tijdens de activiteit. Bijvoorbeeld tijdens een afspraak van een locatiemanager waren twee teamleiders en een secretaresse aanwezig. De secretaresse was alleen bij de afspraak aanwezig om te notuleren. In dit voorbeeld is daarom gekozen om deze tijd toe te kennen aan de categorie 'eerstelijnsmanager'.

### *3.4.2 Interviews*

De interviews zijn verbatim getranscribeerd. Hierna kon de analyse van de interviewdata plaatsvinden. Voor de analyse zijn de teksten meerdere malen doorgelezen. Met zes verschillende kleuren zijn de fragmenten gemarkeerd met markeerstiften, waarbij ieder topic een eigen kleur had. De volgende topics zijn gehanteerd: activiteiten van de middenmanagers, contacten van de middenmanagers, fragmentatie van de werkzaamheden, taken en verantwoordelijkheden, werkdruk en stress en achtergrond van de middenmanager. De fragmenten die bij ieder topic hoorden konden zo gemakkelijk bij elkaar gezocht worden. Het kwam voor dat een fragment meerdere (soms twee of drie) kleuren kreeg omdat de informatie voor verschillende topics interessant was. Omdat dit vaker voorkwam zijn de interviews geprint met een grotere regelafstand zodat ook onder de zinnen de kleuren weergegeven konden worden. De topics komen overeen met de thema's van de observaties, zodat de verzamelde gegevens tijdens de interviews en de observaties met elkaar geïntegreerd konden worden bij het schrijven van de resultaten.



### 3.5 Validiteit en betrouwbaarheid

Bij de uitvoering van dit onderzoek is rekening gehouden met de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Als eerste is er tijdens het onderzoek rekening gehouden met de externe betrouwbaarheid (Mortelmans 2009:434). De externe betrouwbaarheid maakt het mogelijk dat bij herhaling van dit onderzoek vergelijkbare resultaten gevonden worden. Dit wordt ook wel virtuele herhaalbaarheid genoemd (Mortelmans 2009:434). In dit onderzoek is de externe betrouwbaarheid verhoogd door het onderzoeksproces zo uitgebreid mogelijk te beschrijven. Niet alleen de gebruikte methoden en de toepassing hiervan worden uitvoerig beschreven, maar ook wijzigingen in het onderzoeksproces en de gedachtegang hierachter wordt nader toegelicht. Daarnaast wordt er gebruik gemaakt van gestructureerde observaties als dataverzamelmethode, waarbij de gebruikte categorieën voor de data-analyse zo goed mogelijk beschreven worden. Voor de term 'activiteit' is tevens een duidelijke definitie gehandhaafd. Getracht wordt op deze manier het onderzoek zo replicerbaar mogelijk te maken.

Ten tweede is er rekening gehouden met interne betrouwbaarheid. Interne betrouwbaarheid is te waarborgen door een andere onderzoeker de data van het onderzoek in te laten zien (Mortelmans 2009:434). Op deze manier kan de betrouwbaarheid van het codeerwerk en het analytisch werk gecontroleerd worden. In dit onderzoek is de scriptiebegeleider nauw betrokken geweest bij het onderzoeksproces. Op deze manier is getracht de interne betrouwbaarheid van het onderzoek te bewaken.

Ten derde is er interne validiteit. Interne validiteit heeft betrekking op de 'waarheid' van de resultaten (Mortelmans 2009:436). Oftewel, wordt daadwerkelijk datgene onderzocht wat de onderzoeker wil onderzoeken? De resultaten die voortkomen uit dit onderzoek dienen geloofwaardig te zijn. In dit onderzoek is gebruikgemaakt van drie verschillende manieren van dataverzameling: observaties, interviews en documentenanalyse. Dit wordt ook wel datatriangulatie genoemd. Hierdoor kan op verschillende gebieden informatie gevonden worden over de werkzaamheden van de middenmanager. Bij het observeren wordt gekeken welke werkzaamheden uitgevoerd worden, met wie de manager contact heeft en hoe de tijdsbesteding van de manager eruit ziet. In de interviews is echter meer aandacht geweest voor de ervaring en de betekenisgeving van de manager: 'ervaar je stress tijdens je werkzaamheden?' of 'hoe vindt je het dat je veel tijd besteedt aan geplande afspraken?'. De documentanalyse is gebruikt om een beschrijving te kunnen geven van het takenpakket van de eerste- en tweedelijnsmanagers. Tevens is er gekeken of de observatie- en interviewgegevens corresponderen met wat er in de functiebeschrijving beschreven staat. Door het gebruik van verschillende dataverzamelmethode (data-triangulatie) kan een

meer compleet beeld verkregen worden in het onderzoek naar de werkzaamheden van de middenmanager. Hierdoor wordt de interne validiteit verhoogt.

Als laatste is er nog externe validiteit, wat staat voor de generaliseerbaarheid van een onderzoek (Mortelmans 2009:442). Tijdens de data-analyse is er gebruik gemaakt van categorieën die in voorgaande studies (Mintzberg 1973; Dargie 1998; Tengblad 2006; Arman et al. 2009) bruikbaar gebleken zijn om de werkzaamheden van managers te categoriseren en onderzoeken. Door gebruik te maken van deze categorieën wordt de theoretische generaliseerbaarheid van het onderzoek vergroot. Echter, het generaliseren naar andere organisaties of settingen is niet per definitie mogelijk. Dit komt doordat er in het onderzoek een kleine groep respondenten onderzocht is. Er kan niet gezegd worden dat het dagelijks werk van middenmanagers in alle zorgorganisaties er hetzelfde uitziet. Gepoogd is wel om een realistische weergave te geven van het werk van de middenmanagers in Laurens regio Noordwest. Daarnaast is er een vergelijking gemaakt tussen de werkzaamheden van de eerste- en tweedelijnsmanagers.

## 4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek geanalyseerd aan de hand van vijf thema's: activiteiten van de middenmanagers, contacten van de middenmanagers, fragmentatie van de werkzaamheden, taken en verantwoordelijkheden en werkdruk en stress. In de paragrafen worden de resultaten van de observaties, de interviews en de documentanalyse geïntegreerd weergegeven. De resultaten worden voor de eerste- en tweedelijnsmanagers afzonderlijk bekeken, maar er zal ook aandacht zijn voor de verschillen en overeenkomsten tussen deze twee groepen middenmanagers.

### 4.1 Activiteiten van de middenmanagers

	Manager A*	Manager B*	Manager C*	Manager D*
<b>Bureauwerk</b>				
Aantal sessies	13,5	33	7,5	16,5
Gemiddelde duur (min)	12,5	7	6,3	6,2
% van de tijd	31%	42%	12%	23%
<b>Telefoon</b>				
Aantal sessies	10,5	13,5	4,5	3,5
Gemiddelde duur	2,5	2,5	2,1	3,1
% van de tijd	6%	6%	3%	3%
<b>Geplande afspraak</b>				
Aantal sessies	2	4	4	4,5
Gemiddelde duur (min)	76,3	37,1	56,5	50
% van de tijd	24%	28%	54%	49%
<b>Ongeplande bespreking</b>				
Aantal sessies	16,5	30,5	5,5	11,5
Gemiddelde duur (min)	6,5	3,7	8,2	4,2
% van de tijd	19%	20%	12%	10%
<b>Tour</b>				
Aantal sessies	5,5	5	3	4
Gemiddelde duur (min)	4,2	3,4	8,2	4,9
% van de tijd	4%	3%	13%	5%
<b>Pauze</b>				
Aantal sessies	5,5	0,5	2	5,5
Gemiddelde duur (min)	11,4	0,5	1,4	4,8
% van de tijd	10%	0,1%	1%	5%
<b>Reistijd</b>				
Aantal sessies	6,5	2,5	2	2
Gemiddelde duur (min)	4,5	1,3	5,5	0,5
% van de tijd	4%	1%	5%	0,4%

Zorginhoudelijke handeling				
Aantal sessies	1	-	-	-
Gemiddelde duur (min)	6	-	-	-
% van de tijd	2%	-	-	-

Tabel 2: Activiteiten en tijdsbesteding

\* Manager A en B zijn eerstelijnsmanagers, manager C en D zijn tweedelijnsmanagers

Tabel 2 geeft de resultaten van de gestructureerde observaties betreffende de uitgevoerde activiteiten door de middenmanagers weer. In de tabel is per activiteit de gemiddelde frequentie, de gemiddelde tijdsduur per sessie en het gemiddelde percentage van de totale tijd te zien. Dit geeft een beeld van de activiteiten die middenmanagers uitvoeren en hoeveel tijd ze hier aan besteden.

Er zijn zowel verschillen als overeenkomsten te zien tussen de activiteiten en tijdsbesteding van de eerste- en tweedelijnsmanagers. De activiteiten die door de eerste- en tweedelijnsmanagers hoofdzakelijk uitgevoerd worden zijn voor eenieder hetzelfde: geplande afspraken, ongeplande besprekingen en bureauwerk. Er is echter wel een verschil zichtbaar tussen de eerste- en tweedelijnsmanagers in de verdeling van de tijd over deze activiteiten. De eerstelijnsmanagers besteden het grootste gedeelte van hun tijd aan bureauwerk (31% en 42%), gevolgd door geplande afspraken (24% en 28%) en ongeplande besprekingen (19% en 20%). De tweedelijnsmanagers besteden niet de meeste tijd aan bureauwerk, maar aan geplande afspraken (54% en 49%), gevolgd door bureauwerk (12% en 23%) en ongeplande besprekingen (12% en 10%). Manager C brengt ook nog 13% van de tijd door in tours. Dit is meer dan de andere drie managers.

De tweedelijnsmanagers besteden het grootste gedeelte van hun tijd in geplande afspraken. Dit wordt echter anders ervaren. Manager C ziet geplande afspraken als een onderdeel van haar werk. Daarnaast ziet ze ook een meerwaarde in het bijwonen van geplande afspraken. Ze ervaart geplande afspraken niet als last, maar ze ziet het juist als een belangrijke bron om informatie te delen en samen met anderen nieuwe ideeën op te doen.

*“Ik vind geplande afspraken wel belangrijk, want ik merk toch ook wel dat communicatie en informatie gewoon belangrijk zijn. ... Nee, ik zie geplande afspraken niet als last. Het is een onderdeel van mijn werk. En ik ben ook wel van de nieuwe ideeën en nieuwe dingen bedenken, maar dat komt dan ook vaak op tijdens een overleg als we met elkaar zitten te brainstormen van joh, is dat geen mogelijkheid of is dat geen idee? En ik ben ook wel heel erg van de verbinding zoeken en ik vind het*

*vooral leuk om met mensen nieuwe dingen te bedenken.” (Manager C, interview 19-03-2013)*

Hoewel manager C geplande afspraken niet als last maar als meerwaarde ervaart, is manager D van mening dat geplande afspraken te veel tijd in beslag nemen. Ze geeft aan door geplande afspraken minder tijd te hebben voor andere werkzaamheden die ze moet volbrengen. Dit geldt met name voor dagen dat ze veel geplande afspraken heeft. Manager D geeft ook aan dat ze vindt dat geplande afspraken veel efficiënter zouden kunnen door goed te kijken naar de frequentie en samenhang van verschillende afspraken.

*“Ik zou minder tijd willen besteden aan heel veel afspraken en mail. Bij afspraken moet beter gekeken worden naar de frequentie en zeg maar de samenhang van afspraken, maar ook de volgorde van afspraken en hoe dingen op elkaar aansluiten. Nu heb ik soms dagen dat ik alleen maar afspraken heb staan en dat er niks meer tussen zit. En wanneer doe ik nog zeg maar het stukje voor de huiskrant schrijven of dingen uitwerken? ... Ja, dat schiet er dan bij in.” (Manager D, interview 12-03-2013)*

Manager A besteedt ook een groot deel van haar tijd in geplande afspraken, namelijk 24% van de tijd. Zij ervaart hetzelfde als manager D. Zij vindt het bijwonen van geplande afspraken niet erg, maar ze stoort zich wel aan de inefficiëntie van die vergaderingen. Volgens haar wordt er tijdens een vergadering te lang over onderwerpen gediscussieerd of gepraat waardoor de vergadering uitloopt of de agenda niet helemaal afgewerkt kan worden. Zij zegt hierover het volgende:

*“Ik vind een vergadering niet erg, maar ik vind wel de efficiëntie van de vergadering vervelend. Daar kan ik me nog wel eens aan ergeren. ... Er kan oeverloos over een onderwerp gepraat worden en als je er dan al een uur over gepraat hebt is er nog niks besloten en ook niet besloten van goh, laten we het even rusten en de volgende keer erop terugkomen, want dat kan ook. Er hoeft van mij niet per se een beslissing te zijn, maar wel van we komen er niet uit, blijkbaar zitten we er allemaal anders in, laten we er volgende keer op terugkomen. Ik vind ook als je ziet wat voor agenda er ligt, denk ik ja, het is gewoon bezopen, je weet van tevoren dat je zo'n agenda niet kan afwerken in anderhalf uur tijd ofzo. Dan lopen vergaderingen uit en dat vind ik wel lastig en eigenlijk wel een beetje zonde van mijn tijd. Het kan veel efficiënter.” (Manager A, interview 08-03-2013)*

De eerstelijnsmanagers besteden een groot deel van hun tijd aan bureauwerk. Door beide managers wordt dit niet als vervelend ervaren. Beide managers geven echter wel aan dat het niet altijd het leukste deel van hun werkzaamheden is. Manager B is blij dat bureauwerk afgewisseld kan worden met andere werkzaamheden.

*“Het leuke is, je kunt combineren, je hebt de vrijheid om bureauwerk af te wisselen met andere werkzaamheden en dat maakt het op zich wel leuk. Heel de dag achter het bureau zou ik helemaal niks vinden.” (Manager B, interview 27-03-2013)*

Uit de observaties blijkt dat de werkzaamheden van de managers gevarieerd zijn, dat verschillende activiteiten elkaar opvolgen en dat er geen patroon zichtbaar is in wanneer of in welke volgorde bepaalde activiteiten uitgevoerd worden. Zo kan bijvoorbeeld niet gezegd worden dat na een geplande afspraak altijd bureauwerk plaatsvindt of dat op bepaalde tijdstippen vaste activiteiten uitgevoerd worden. Hieruit kan afgeleid worden dat het vaak onmogelijk is vooraf te zeggen hoe een dag eruit zal zien. Zelfs de geplande activiteiten die al geruime tijd definitief zijn bieden niet altijd zekerheid voor het verloop van de dag. Afspraken worden soms afgezegd, duren langer of korter dan de geplande duur of de tijden worden op het laatste moment veranderd. Hoe de dag van een manager er uit ziet wordt dagelijks beïnvloed door de gebeurtenissen van die dag. Het gaat hierbij om gebeurtenissen die intern plaatsvinden. Tijdens de observaties is ook gebleken dat de managers flexibel moeten zijn in hun werkzaamheden om in te kunnen spelen op ad-hoc gebeurtenissen. De dagindeling van de managers is dus niet volledig te plannen.

*“Ik merkte aan de telefoon aan de dochter dat ze het er zwaar mee heeft en dat ze behoefte heeft om even met ons te praten over haar moeder. Ik vind dan ook dat je daar ruimte voor moet maken en heb gelijk een afspraak met haar gemaakt. Ze komt vanmiddag langs met haar broer en zus.” (Manager B, observatie 3-12-2012)*

*De klantadviseur loopt binnen bij manager C. Ze komt melden dat de administratie voor een cliënt die overgeplaatst wordt van Zorg Aan Huis naar locatie Den Hoogenban nog niet goed geregeld is. Ze heeft persoonlijke gegevens van deze cliënt nodig om de nieuwe indicatie aan te vragen, maar de medewerkers van Zorg Aan Huis reageren niet op haar vraag. Manager C gaat gelijk verschillende mensen bellen en mailen om er voor te zorgen dat de juiste informatie wordt aangeleverd om de administratie tijdig af te kunnen ronden. (Manager C, observatie 31-10-2012)*

De eerstelijnsmanagers ervaren hun dag vaak als onvoorspelbaar. Dit wordt door de eerstelijnsmanagers verschillend gewaardeerd. Manager B zou dit niet anders willen zien. Hij vindt het belangrijk dat er dynamiek in zijn werk zit en geen vast ritme. Daarnaast acht hij het van belang in te kunnen spelen op ad-hoc gebeurtenissen. Manager A vindt haar dag ook onvoorspelbaar, maar zij ervaart dit minder positief. Doordat de waan van de dag haar soms te veel bezig houdt heeft ze geen tijd om haar andere werkzaamheden af te ronden. Hoewel haar dag niet te plannen is omdat ze het van belang acht bereikbaar en flexibel te zijn, probeert ze toch haar dag zo veel mogelijk te structureren. Dit doet ze door het bijhouden van een to-do lijstje. Ze stelt zichzelf als doel hier elke dag iets van af te ronden.

*“Voorspelbaar? Nee, gelukkig niet. Ik hou niet van vaste ritmes, er moet dynamiek zijn, er moeten dingen gebeuren.” (Manager B, interview 27-03-2013)*

*“Ik heb voor mezelf een to-do-lijstje en daar wil ik ook iedere dag wel punten van afstrepen, dus in die zin is er wel wat veranderd. Dat was voorheen niet echt zo. Ik ben de laatste maanden echt dat ik had van dat wil ik niet, ik vind het niet fijn en je hebt dan zoveel dat je ook dingen gaat vergeten en dat voelt ook niet lekker. Dus ik heb dan een to-do-lijstje en daar kan ik dan de dingen afstrepen. En ik heb wel het idee als je voor jezelf voorneemt van ik heb een aantal dingen die ik vandaag wil doen dat dat dan ook inderdaad plaatsvindt. Als je denkt van nou ik laat de dag wel op me afkomen en dan is weer zo'n dag voorbij waarop je aan het einde van de dag denkt van ja, ik ben weer geleefd.” (Manager A, interview 08-03-2013)*

Ondanks het feit dat de dagindeling deels afhankelijk is van ad-hoc gebeurtenissen, ervaren tweedelijnsmanagers hun dag niet altijd als onvoorspelbaar. De geplande afspraken zijn hiervoor een belangrijke factor. Als de tweedelijnsmanager een dag heeft met veel geplande afspraken, ervaart ze de dag als voorspelbaar. De mogelijke flexibiliteit die geplande afspraken kunnen hebben blijkt voor de ervaring van de manager hierin geen rol te spelen. Wanneer er minder geplande afspraken zijn, wordt de mate van voorspelbaarheid minder groot ervaren. Het antwoord van manager D op de vraag of ze haar dagen voorspelbaar vindt, luidt als volgt:

*“Soms wel soms niet, het is per dag verschillend en dat hangt af van mijn agenda.” (Manager D, interview 12-03-2013)*

Zowel uit de observaties als interviews is er een patroon te ontdekken welke activiteiten prioriteit ontvangen. Aan het begin van de dag kijkt iedere manager welke

afspraken in hun agenda staan. De geplande afspraken zijn in de ochtend al definitief. Hier wordt niet van afgeweken, tenzij de vergadering verzet wordt, uitloopt of eerder eindigt. Daarnaast wordt er altijd gehoor gegeven aan telefoontjes en gereageerd op ongeplande besprekingen. De ‘overige tijd’ wordt ingevuld met bureauwerk, tours en pauze. Het lijkt erop dat tours het meest afhankelijk zijn van de beschikbare tijd.

*“Vandaag heb ik veel aan het bureau gewerkt, ik probeer altijd wel een rondje over de afdeling te lopen, maar ik heb het vandaag te druk gehad met andere dingen die geregeld moesten worden.” (Manager B, observatie 3-12-2012)*

Tours zijn een waardevolle bron om informatie te verzamelen, contact te houden met de werkvloer en zichtbaar te zijn in de locatie. Hoewel de managers de waarde van tours erkennen, is gebleken dat het lopen van een tour er door de drukte vaak bij inschiet. Opvallend is dat tours door de managers niet gepland worden. Tours vinden plaats wanneer er tijd over is. De managers geven dus vaker hogere prioriteit aan de uitvoering van ander activiteiten. Een verklarende factor kan zijn dat een tour geen verplichting is waar de manager zich aan moet houden. Bij een geplande afspraak is er bijvoorbeeld een tegenpartij die verwacht dat de manager aanwezig is. Aan het bureau worden vaak werkzaamheden verricht met een deadline en waarvan het resultaat getoetst wordt.

Van alle managers heeft manager C het grootste percentage van de tijd wat in beslag genomen wordt door tours of zoals ze het zelf noemt ‘op oorlogspad’. Deze tours vonden plaats op een dag dat er een aantal geplande afspraken afgezegd waren. Manager C had hierdoor tijd om verschillende keren een tour door de locatie te maken.

*“Ik heb sowieso een agenda met daarin geplande afspraken. Nou daarin vallen natuurlijk gaten, ik bedoel je hebt altijd momenten waarin je tijd hebt voor andere dingen. ... Daarnaast heb ik gewoon tijd om even familie een handje te schudden of er zijn weleens mensen die mij willen spreken of ik loop ook vaak wel een rondje door de locatie, dat noem ik zelf op oorlogspad. Dan ga ik eens in ruimten kijken van is het daar een bende of kunnen er dingen weggegooid worden? Wat staat hier allemaal voor zoi? Zodat de locatie ook een beetje op orde blijft, dus daar probeer ik wel tijd voor te hebben.” (Manager C, interview 19-03-2013)*

Reistijd neemt voor manager A en manager C meer tijd in beslag dan voor de andere twee managers. Dit heeft te maken met een geplande afspraak op een andere locatie. Om naar deze locatie te gaan moesten de managers met de auto naar de locatie reizen en weer



terug naar de eigen locatie. De overige reistijd van deze managers en van manager B en manager D bestaat uit reistijd intern tussen kantoor en de vergaderzaal. In tabel 2 zijn nog andere opmerkelijke resultaten te zien. In de volgende paragrafen zullen deze resultaten verder belicht worden.

#### 4.2 Contacten van de middenmanagers

	Manager A*	Manager B*	Manager C*	Manager D*
<b>Contacten: % van de totale tijd</b>				
Alleen	36%	43%	17%	29%
Contact met anderen	64%	57%	83%	71%
<b>Contacten: % van de contacten / % van de tijd</b>				
Ondergeschikten	61% / 51%	77% / 62%	68% / 56%	61% / 34%
Collega van hetzelfde niveau	14% / 27%	11% / 12%	4% / 9%	4% / 1%
Cliënt en/of naasten	16% / 16%	7% / 13%	4% / 4%	- / -
Tweede- of eerstelijnsmanagers	6% / 5%	4% / 13%	22% / 30%	32% / 64%
Externe samenwerkingspartner	1% / 1%	1% / 0,1%	2% / 1%	2% / 1%
Directeur	- / -	- / -	- / -	- / -
Onafhankelijken en anderen	1% / 0,1%	- / -	- / -	- / -
<b>Activiteiten: % van de contacten / % van de tijd</b>				
Telefoon	30% / 11%	26% / 11%	27% / 3%	15% / 4%
Geplande afspraak	6% / 45%	8% / 48%	24% / 66%	19% / 75%
Ongeplande bespreking	48% / 36%	58% / 36%	32% / 15%	49% / 15%
Tour	16% / 8%	9% / 6%	18% / 15%	17% / 6%
<b>Grootte: geplande afspraken / ongeplande besprekingen</b>				
2 deelnemers	33% / 87%	19% / 97%	27% / 98%	22% / 44%
3 deelnemers	- / -	18% / -	23% / -	20% / 56%
4 deelnemers	- / 13%	- / -	- / -	14% / -
Meer dan 4 deelnemers	67% / -	63% / 3%	50% / 2%	44% / -

Tabel 3: Contacten en tijdsbesteding

\* Manager A en B zijn eerstelijnsmanagers, manager C en D zijn tweedelijnsmanagers

Tabel 3 geeft de resultaten weer van de observaties met betrekking tot de contacten die een manager op een dag heeft. Hierin is te zien hoeveel procent van de tijd de manager alleen gewerkt heeft en hoeveel procent van de tijd de manager tijdens de werkzaamheden in contact is geweest met anderen. Daarnaast is te zien met wie de manager in contact is geweest. Dit wordt weergegeven in percentages van het totaal aantal contactmomenten en percentages van de totaal besteedde tijd in contact met anderen. Ook is af te lezen tijdens welke activiteiten de contacten hebben plaatsgevonden. Hiervan is weergegeven hoeveel procent van de contactmomenten en hoeveel procent van de tijd van alle contacten

plaatsvinden tijdens de volgende activiteiten: telefooncontact, geplande afspraak, ongeplande bespreking of tour. Als laatste laat tabel 3 in het percentage van de totale tijd zien uit hoeveel personen de geplande afspraken en ongeplande besprekingen bestaan.

In de contacten die de eerste- en tweedelijnsmanagers tijdens de werkzaamheden hebben zijn zowel verschillen als overeenkomsten te zien. Een eerste verschil is dat de eerstelijnsmanagers een groter percentage van de tijd alleen werken (36% en 43%) dan de tweedelijnsmanagers (17% en 29%). Een mogelijke oorzaak hiervoor is dat de tweedelijnsmanagers meer tijd in geplande afspraken doorbrengen waarbij ze altijd vergezeld zijn door anderen. Als de manager alleen aan het werk is, is deze voornamelijk bezig met werkzaamheden achter het bureau. Daarnaast is een manager voor een gedeelte van de pauze alleen (onder pauze valt bijvoorbeeld ook toiletbezoek en het halen van koffie uit een koffieapparaat), tijdens de reistijd of (deels) tijdens een tour. Het overige deel van de tijd hebben de managers tijdens hun werkzaamheden contact met mensen in verschillende functies.

De tweedelijnsmanagers geven aan dat ze het geen probleem vinden alleen te werken. Ze vinden het juist prettig om een moment alleen te zijn. Zo hebben ze tijd om werkzaamheden af te maken of hebben ze even tijd voor zichzelf.

*“Prima, ik ben graag onder de mensen, maar ik vind het ook goed en dan vooral ook voor de klussen die je toch alleen moet doen.” (Manager D, interview 12-03-2013)*

*“Ik vind het soms ook wel eens lekker om hier even achter mijn computer te zitten en ff tijd voor mezelf en mensen die lopen wel binnen, maar ik vind het soms ook wel lekker om alleen te zitten.” (Manager C, interview 19-03-2013)*

Ook de eerstelijnsmanagers ervaren het niet als vervelend een groot deel van hun tijd alleen aan het werk te zijn. Genoemd wordt dat het een onderdeel is van de functie die ze uitvoeren. In de functiebeschrijving worden verschillende werkzaamheden genoemd op het gebied van beleid en bedrijfsvoering (Laurens 2011). Deze taken zullen vooral alleen en achter het bureau uitgevoerd worden. Voorbeelden van deze taken zijn: zorgen voor een optimale personeelsbezetting, het maken van een plan van aanpak voor de afdeling en budgetbeheer van de afdeling (Laurens 2011). Daarnaast wordt genoemd dat ze zich tijdens hun werkzaamheden niet echt alleen voelen. Ze zijn wel alleen in hun bureau aan het werk, maar als de deur open staat horen de managers ook geluiden en andere mensen op de gang.

*“Ja, ik heb niet echt het gevoel dat ik alleen ben omdat de deur open staat. Je hoort het nu al: je hoort altijd wel leven en 9 van de 10 keer staat inderdaad de deur open en je bent met iets bezig, maar je hoort wel wat er speelt.” (Manager B, interview 27-03-2013)*

*“Dat ik veel alleen werk? Ja, ik vind het niet erg. Ik denk van ja, ik heb het altijd een beetje gezien als inherent aan mijn functie. Ik heb er niet veel moeite mee. Het blijft natuurlijk wel dat onder de mensen zijn ook wel leuk is en wel fijn, maar dat mijn werk een beetje solistisch is, ja, so be it.” (Manager A, interview 08-03-2013)*

Naast het uitvoeren van solistische taken bestaat een belangrijk deel van het takenpakket van de eerstelijnsmanager uit het aansturen van de medewerkers (Laurens 2011). Dit blijkt ook uit de observatiegegevens: de eerstelijnsmanagers hebben het vaakst contact met ondergeschikten. Tijdens het interview gaven de eerstelijnsmanagers ook aan dat ze de verwachting hebben het meest contact te hebben met hun medewerkers, oftewel de ondergeschikten. Daarnaast geven de eerstelijnsmanagers aan dat ze proberen zoveel mogelijk contact te hebben met de cliënten. Ze hebben echter minder contact met cliënten dan ze het in de ideale situatie zouden willen zien. Aangegeven wordt dat dit komt doordat ze veel tijd besteden aan andere werkzaamheden zoals bureauwerk en het inspelen op ad-hoc gebeurtenissen. Ook is er altijd een bepaalde groep cliënten die de aandacht opeist. Zij vragen om aandacht waardoor de manager zich verplicht voelt hen dit ook te geven. Het gevolg is echter dat deze groep cliënten meer aandacht ontvangt dan de cliënten die niet specifiek om aandacht vragen.

*“Ik hoop en denk toch nog steeds dat ik het meeste contact heb met mijn medewerkers.” Interviewer: “Zijn er ook mensen die je vaker zou willen zien?”*  
*Manager A: “ja, die bewoners wel wat vaker. Dat ondersteunt ook het feit dat ik veel met bureauwerk bezig ben en dat ik veel in de backoffice bezig ben. Ik zou wel meer in de frontoffice op de vloer willen zijn. Dat ik even langs de cliënten kan gaan van gogh gaat alles nog goed, bent u nog tevreden? We doen dat wel twee keer per jaar met zo’n klanttevredenheidsenquête, maar dat geeft toch een ander gevoel. Het zijn van die vaste geijkte vragen zegmaar, maar ik zou toch ook weleens een praatje, al is het maar 10 minuten of een kwartiertje bij die klant. Gewoon eens ff naar binnen huppelen met een bakkie koffie en dan gewoon een babbeltje maken.” (Manager A, interview 08-03-2013)*

*“Eigenlijk wil je juist, kijk de mensen die klagen die komen, daar steek je vaak veel meer tijd in. Daar steek je dan veel meer tijd in, maar je wilt eigenlijk ook meer tijd steken in de mensen die misschien niet klagen. De mensen die aandacht komen vragen die krijgen het wel en vaak zijn dat dezelfde, waardoor je weinig aandacht over houdt voor de mensen die daar misschien ook wel behoefte aan hebben, maar niet zozeer het op de oppervlakte brengen.” (Manager B, interview 27-03-2013)*

Opvallend is dat het contact met de cliënt niet nadrukkelijk genoemd wordt in de functiebeschrijving van de eerstelijnsmanager. In de functiebeschrijving wordt alleen het volgende vermeld: “de eerstelijnsmanager is verantwoordelijk voor de kwaliteit van uitvoering van de zorg en signaleert hierbij behoeften en kenmerken van klanten en anticipeert hierop.” (Laurens 2011). Gezien de omvang van de andere taken in het takenpakket zou het hierdoor vanzelfsprekend zijn dat de managers minder tijd hebben voor cliënten en dat de andere taken en werkzaamheden overheersen. Dit wordt door de manager echter niet zo ervaren.

De eerstelijnsmanagers hebben de behoefte meer contact te hebben met cliënten. Echter, de geobserveerde cliëntcontacten komen wel overeen met datgene wat in de functieomschrijving staat. Opgevallen is namelijk dat de eerstelijnsmanager veel contact heeft met de medewerkers waarbij gesproken wordt over de cliënten. Deze informatie over de cliënten is voor de eerstelijnsmanagers vaak voldoende om te kunnen anticiperen op de behoefte van de cliënten. Voor de uitvoering van de taken lijkt het dus niet zorgelijk dat de eerstelijnsmanagers ervaren te weinig contact te hebben met cliënten.

Ook voor de tweedelijnsmanagers geldt dat in de functiebeschrijving weinig ruimte is voor informeel contact met de werkvloer. Alleen het volgende wordt genoemd: “Kent behoeftes en ontwikkelingen in klant- en medewerkersgroepen van het organisatieonderdeel.” (Laurens 2012). Dit betekent dat de tweedelijnsmanager op de hoogte moet zijn van het soort mensen dat er in de organisatie werkzaam is en zorg ontvangt. Het individuele contact lijkt hierbij minder van belang. Hoewel contact met de cliënt en medewerkers een klein onderdeel is van het takenpakket geven ook de tweedelijnsmanagers aan dit contact meer te willen hebben. Ze zouden graag de medewerkers ook op de werkvloer treffen en niet alleen in het restaurant, in de gang of wanneer ze langskomen op kantoor. De tweedelijnsmanagers begrijpen echter ook dat dit niet inherent is aan hun functie. Ze zijn zich ervan bewust dat contact met de medewerkers en cliënten hoort bij de eerstelijnsmanagers die op de werkvloer zichtbaar moeten zijn.

*“Ik zou eigenlijk ook weleens de tijd willen hebben om ook eens op de afdeling langs te kunnen gaan. Dus gewoon medewerkers in hun werksituatie te treffen, behalve dat ze hier langskomen. ... Maar ik ga daar gewoon niet meer tijd voor krijgen en zeker voorlopig nog niet. Die lat moet ik dus ook anders leggen.” (Manager D, interview 12-03-2013)*

*“Wat ik dus heel sterk heb is dat het contact met de cliënten er soms wel bij inschiet. En het zijn vaak dezelfde mensen waarmee je contact hebt, want die komen beneden koffie drinken. De mensen die boven zitten zie je natuurlijk niet. Aan de andere kant denk ik van ja, het is zoals het is, want ik wil ook dat mijn teamleiders in de lead zijn en niet ik. Maar ik vind het ook wel grappig om af en toe eens een praatje te maken en wat meer persoonlijk contact te hebben met de cliënten.” (Manager C, interview 19-03-2013)*

Observatie laat zien dat de eerstelijnsmanagers meer contactmomenten hebben met cliënten en/of naasten dan de tweedelijnsmanagers. Een oorzaak hiervoor is dat de eerstelijnsmanagers cliënten treffen op de gang van de afdeling. Daarnaast komen cliënten bij de eerstelijnsmanager langs om iets te vragen of te bespreken. Manager C heeft ook contact gehad met cliënten en/of naasten. Dit betrof contact met een lid van de cliëntenraad over de verbouwing van het restaurant in de locatie. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de eerstelijnsmanagers meer informeel contact en de tweedelijnsmanagers meer formeel contact hebben met cliënten en/of naasten.

Een ander verschil is dat eerstelijnsmanagers meer contact hebben met collega's van hetzelfde niveau dan de tweedelijnsmanagers. Dit is verklaarbaar doordat er maar één tweedelijnsmanager per locatie werkzaam is. Binnen de locatie zijn er wel meerder eerstelijnsmanagers werkzaam. De twee eerstelijnsmanagers in de zorg hebben ook met regelmaat overleg met elkaar. Ze bespreken dan wat er op hun afdelingen speelt en of ze elkaars hulp nodig hebben.

*“’s Ochtends gebruiken we voor een stukje overleg, even bijkletsen, maar ook eventjes kijken van waar staan we nu en hoe moeten we nu en ook de hele week doornemend. Van niet alleen vandaag, maar even verder kijkend. En dat zijn wel hele belangrijke momenten denk ik om op één lijn te blijven.” (Manager B, interview 27-03-2013)*

Opvallend is dat alle managers tijdens de observatieperiode geen tot erg weinig contact hebben gehad met externe samenwerkingspartners en onafhankelijken/anderen. Volgens de functiebeschrijving onderhouden de eerstelijnsmanagers contact met externe hulpverleners en instanties (Laurens 2011). Van tweedelijnsmanagers wordt verwacht dat ze externe contacten onderhouden met organisatie en (potentiële) netwerkrelaties uit het werkveld, omgeving en plaatselijke politiek (Laurens 2012).

Uit de interviews blijkt dat de eerstelijnsmanagers daadwerkelijk weinig contact hebben met externe samenwerkingspartners. Doorgaans is er contact met andere medewerkers van Laurens. Incidenteel is er contact met bijvoorbeeld een leverancier of met externe hulpverleners, zoals huisartsen. Dit komt overeen met hetgeen in de functiebeschrijving van de eerstelijnsmanagers wordt gevraagd. Tussen de twee tweedelijnsmanagers is een verschil zichtbaar in het contact met externen. Manager C heeft tijdens haar werk regelmatig contact met externe samenwerkingspartners. Manager D heeft daarentegen in mindere mate contact met externe samenwerkingspartners. De reden voor dit verschil is dat manager C tevens gebiedsmanagers is. Zij richt zich hierdoor meer op samenwerking in de buurt en zij werkt aan verschillende initiatieven om Laurens ook buiten de locatie te ontwikkelen. Een voorbeeld hiervan is de opening van een activiteitencentrum. Hier worden cursussen en activiteiten georganiseerd voor 55-plussers in de wijk. Om dit soort initiatieven te kunnen verwezenlijken heeft zij veel contacten in de omgeving, zoals contacten met de deelgemeente, woningcorporaties, andere zorgaanbieders en belanghebbenden.

De contactmomenten die de managers hebben komen tijdens verschillende activiteiten voor: tijdens telefoongesprekken, geplande afspraken, ongeplande besprekingen en tours. Voor zowel de eerste- als de tweedelijnsmanagers geldt dat de meeste contactmomenten plaatsvinden tijdens ongeplande besprekingen. Echter, het grootste percentage van de tijd in contact met anderen vindt plaats tijdens geplande afspraken. Het aantal contactmomenten tijdens geplande afspraken is aanzienlijk lager dan het percentage van de tijd. Dit betekent dat de geplande afspraken vaak langdurend zijn (zie ook tabel 2).

Eerder is gebleken dat geplande afspraken niet altijd de meest favoriete vorm van contact is voor de managers en dat vergaderingen efficiënter zouden kunnen. De managers geven echter wel aan dat het onvermijdelijk is sommige afspraken gepland te laten plaatsvinden. Geplande afspraken zijn vaak nodig om met een groep mensen iets te kunnen bespreken, maar bijvoorbeeld ook om externe samenwerkingspartners te kunnen spreken. In tabel 3 is te zien dat geplande afspraken vaak uit meerdere personen bestaan. Ongeplande besprekingen zijn daarnaast noodzakelijk om ad-hoc gebeurtenissen te kunnen bespreken.

Deze besprekingen zijn meestal één-op-één. Zowel de eerste- als de tweedelijnsmanagers vinden dat er een combinatie van geplande afspraken en ongeplande besprekingen moet zijn.

*“En met name partners in de buurt, dat is dan natuurlijk met name vaste afspraken, je komt ze niet zo vaak op straat even tegen.” (Manager C, interview 19-03-2013)*

*“Ik vind dat er een goede mix of balans moet zijn. Dat je een aantal dingen gewoon in structuur moet zetten, dat je ook de juiste mensen op de juiste gezette tijden wel moet ontmoeten om dingen met elkaar te kunnen doen, maar er moet ook wel ruimte zijn om onverwachte dingen te kunnen doen, zodat je ook in kunt spelen op de onverwachte dingen, want die vinden er ook plaats.” (Manager D, interview 12-03-2013)*

Manager B geeft aan dat ongeplande besprekingen van belang zijn om op de hoogte te blijven van datgene wat er op de werkvloer speelt. Deze informatie kan vervolgens in geplande afspraken gebruikt worden om beleid te maken of bestaand beleid te evalueren. Geplande vergaderingen en ongeplande besprekingen worden elk gebruikt om andere doelen na te streven.

*“Nou beide, gepland weet je wat er komt en wat je te wachten staat, maar ongepland gebeurt heel veel wat er niet in de geplande overleggen voorkomt. Ongepland is de praktijk. Gepland is de toekomst. ... Ja, allebei is nodig, want dat voorkomt vaak heel veel euh.. En op ongepland bouw je je beleid. Want al die ongeplande contacten maken dat je een beeld krijgt wat er werkelijk speelt. In een vergadering komen de dingen aan bod, maar blijf je bij één onderwerp steken. Maar in die ongeplande gesprekken kan je veel dieper gaan en weet je veel beter wat er speelt waarop je in de geplande gesprekken weer het stukje beleid af kunt spreken of misschien al gedaan hebt en het kunt evalueren.” (manager B, interview 27-03-2013)*

### 4.3 Fragmentatie van de werkzaamheden

	Manager A*	Manager B*	Manager C*	Manager D*
Aantal activiteiten per dag	61	89	28,5	47,5
Gewerkte tijd per dag (min)	542	544	395	456,5
Gem. aantal minuten per activiteit	8,9	6,1	13,9	9,6
Aantal activiteiten < 9 min	44	71	18,5	37,5
Aantal activiteiten > 60	1,5	1	1,5	1,5
% activiteiten < 9 min	72%	80%	65%	79%
% activiteiten > 60 min	2,50%	1,10%	5,30%	3,20%

Tabel 4: fragmentatie werkzaamheden

\* Manager A en B zijn eerstelijnsmanagers, manager C en D zijn tweedelijnsmanagers

Tabel 4 laat zien dat de activiteiten van zowel de eerste- als tweedelijnsmanagers vaak kortdurend van aard zijn. Een groot deel van de activiteiten die de managers uitvoeren duren minder dan 9 minuten per activiteit. Ook het gemiddelde aantal minuten per activiteit is kort. Dit betekent dat de activiteiten die de managers uitvoeren vaak onderbroken worden of van zichzelf kortdurend zijn zoals bijvoorbeeld telefoongesprekken. Deze gegevens wijzen op fragmentatie van de werkzaamheden van de middenmanagers<sup>1</sup>. Dit wordt ondersteunt door de uitgewerkte data van de observaties per dag. Hierin is te zien dat er veel korte activiteiten plaatsvinden afgewisseld met af en toe een langere activiteit (zie figuur 5). Gemiddeld duren de activiteiten van de tweedelijnsmanagers langer dan die van de eerstelijnsmanagers. Dit komt onder andere doordat hun activiteiten voor een groter percentage uit geplande afspraken bestaan. Geplande afspraken nemen een groter deel van de tijd in beslag. Dit betekent dat de werkzaamheden van de tweedelijnsmanagers minder gefragmenteerd zijn dan die van de eerstelijnsmanagers.

<sup>1</sup> De term fragmentatie komt voort uit het onderzoek van Mintzberg (1973). Mintzberg gebruikt deze term om de kortdurendheid van de activiteiten te karakteriseren.

9:00 - 9:01	1	Belt	Telefoon
9:01 - 9:47	46	Geplande vergadering	Geplande afspraak
9:47 - 9:48	1	Terug naar kantoor	Reistijd
9:48 - 9:51	3	Bureau	Bureauwerk
9:51 - 9:56	5	Overleg	Ongeplande bespreking
9:56 - 10:05	9	Bureau	Bureauwerk
10:05 - 10:11	6	Wordt gebeld	Telefoon
10:11 - 10:13	2	Bureau	Bureauwerk
10:13 - 10:15	2	Wordt gebeld	Telefoon
10:15 - 10:17	2	Ongeplande bespreking	Ongeplande bespreking
10:17 - 10:18	1	Loopt binnen	Ongeplande bespreking



10:18 - 10:19	1	Belt	Telefoon
10:19 - 10:20	1	Bureau	Bureauwerk
10:20 - 10:21	1	Overleg	Ongeplande bespreking
10:21 - 10:26	5	Bureau	Bureauwerk
10:26 - 10:27	1	Tour	Tour
10:27 - 10:30	3	Bureau	Bureauwerk
10:30 - 10:36	6	Loopt binnen	Ongeplande bespreking
10:36 - 10:38	2	Belt	Telefoon
10:38 - 10:48	10	Loopt binnen	Ongeplande bespreking
10:48 - 10:50	2	Ongeplande bespreking	Ongeplande bespreking
10:50 - 10:51	1	Tour	Tour
10:51 - 10:52	1	Bureau	Bureauwerk
10:52 - 10:53	1	Wordt gebeld	Telefoon
10:53 - 10:56	3	Tour	Tour
10:56 - 11:20	24	Ongeplande bespreking	Ongeplande bespreking
11:20 - 11:22	2	Wordt gebeld	Telefoon

*Figuur 5: Een fragment uit de dag van manager B*

Er zijn verschillende verklaringen te noemen voor de mate van fragmentatie van de activiteiten van de managers. Ten eerste hebben alle managers een gemiddelde van slechts 1 of 1,5 activiteit per dag die langer duurt dan 60 minuten. Activiteiten die langer duren dan 60 minuten zijn meestal geplande afspraken. Uit de observaties is gebleken dat ook een geplande afspraak onderbroken wordt door een telefoongesprek of iemand die ongepland binnenloopt met een vraag.

Ten tweede worden voornamelijk bureauwerkzaamheden onderbroken door ongeplande besprekingen en telefoongesprekken. Dit geldt voor alle geobserveerde managers. Er is echter wel een verschil te zien in de frequentie dat de bureauwerkzaamheden onderbroken worden. In tabel 2 is te zien dat beide eerstelijnsmanagers het grootste percentage van hun tijd besteden aan bureauwerk (31% en 42%). Er is echter wel een verschil in de frequentie van het bureauwerk (13,5 en 33 keer gemiddeld per dag) en de tijdsduur. Manager A besteedt gemiddeld 12,5 minuten per sessie aan het bureau en manager B gemiddeld 6,9 minuten per sessie. Een verklaring voor dit verschil kan zijn dat bij manager B vaker medewerkers binnenlopen voor ongeplande besprekingen. Medewerkers hebben vragen of meldingen zoals: 'kan ik de roostermap inkijken' of 'ik heb zojuist de contactpersoon van cliënt X gesproken'. Het kantoor van manager B is naast de ruimte waar de verzorgenden en verpleegkundigen hun werkzaamheden achter de computer verrichten. De verzorgenden en verpleegkundigen zitten dichtbij en de drempel om bij de manager binnen te lopen is laag.

*Het is 12:09 uur en manager B zit aan het bureau te werken. Om 12:19 uur loopt een medewerker binnen om een vraag te stellen over het rooster voor de externe auditdag van HKZ (Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector). Als het 12:23 uur is gaat de medewerker het kantoor weer uit en gaat manager B verder met werken aan het bureau. Om 12:27 uur roept een medewerker vanuit de ruimte naast het kantoor van manager B. De medewerker weet de achternaam van een persoon niet meer en vraagt dit aan manager B. Een minuut later gaat manager B weer verder met bureauwerkzaamheden. Drie minuten verder roept een andere medewerker en vraagt of manager B nog iets gehoord heeft over de verloren spullen van cliënt X. De manager zegt hierover nog geen reactie te hebben gehad van de wasdienst. Om 12:32 uur hervat manager B haar bureauwerkzaamheden en om 12:41 uur vertelt een medewerker dat er zojuist familie van een cliënt heeft gebeld en kort waar het over ging. Van 12:42 uur tot 12:44 uur wordt er weer aan het bureau gewerkt. Om 12:44 uur roept er weer een medewerker: “heb je gehoord dat vrijwilligster Y weer terug gaat naar Suriname?” (Manager B, observatie 21-11-2012)*

Het kantoor van manager A heeft een meer afgelegen plaats op de afdeling. Hier komen weinig medewerkers die bij het zien van de manager even binnenlopen voor een ongeplande bespreking. Daarnaast heeft manager A duidelijk aan haar medewerkers gecommuniceerd dat ze liever niet heeft dat ze continu binnenlopen. Ze wil liever dat de medewerkers alleen langskomen wanneer ze manager A echt nodig hebben. Deze twee bevindingen resulteren in minder onderbrekingen van het werk aan het bureau. Dit verklaart waarom manager A minder sessies aan het bureau heeft en de gemiddelde tijdsduur per sessie langer is dan bij manager B.

Ook bij de tweedelijnsmanagers is er een verschil in de tijdsbesteding van bureauwerk en ongeplande besprekingen. Dit komt wederom door de locatie van het kantoor. Het kantoor van manager D grenst aan de gang waar medewerkers langskomen, terwijl het kantoor van manager C gelegen is in een doodlopend halletje. Als er iemand bij manager C binnenloopt voor een ongeplande bespreking is dit vaker gericht en duurt de bespreking langer. Bij manager D is er vaker een korte bespreking met iemand die toevallig langsloopt.

Ten derde is een mogelijke verklaring het wel of niet hebben van een persoonlijke secretaresse. Manager D heeft een secretaresse die regelmatig binnenloopt met een vraag of om kort iets te bespreken. Het kantoor van de secretaresse is gelegen naast het kantoor van de manager. Manager C heeft een secretaresse die tevens de functie van receptioniste vervult. Zij loopt minder vaak bij manager C binnen.

*Om 8:44 uur komt de secretaresse van manager D aan op het werk. Ze loopt binnen bij manager D om te vragen hoe het gaat. Hierna, 8:45 uur, hervat manager D haar bureauwerkzaamheden. De secretaresse gaat aan het werk in haar kantoor. Om 8:49 uur loopt de secretaresse weer binnen met een vraag over vergaderstukken die geprint moeten worden. Hierna loopt ook de coördinator schoonmaak binnen om 8:50 uur om hoi te zeggen en te vragen hoe het gaat. Manager D neemt deze mogelijkheid gelijk om haar onrust te uiten over de schoonmaak van het gebouw. (Manager D, observatie 20-11-2012)*

De observatiegegevens laten zien dat de werkzaamheden van zowel de eerste- als de tweedelijnsmanagers gefragmenteerd zijn. De vraag is echter of de managers ook daadwerkelijk fragmentatie in hun werkzaamheden ervaren. Tijdens de interviews is gebleken dat de tweedelijnsmanagers niet het idee hebben dat ze vaak gestoord worden. De tweedelijnsmanagers geven aan dat ze het juist fijn vinden als medewerkers binnen lopen om iets te melden, te vragen of om een praatje te maken. Voor de tweedelijnsmanager is het ook een manier om contact te houden met hun medewerkers omdat ze zelf niet altijd tijd hebben om de medewerkers op te zoeken.

*Interviewer: "Hoe ervaar je het dat mensen vaak bij je binnenlopen?" Manager D: "Nou eigenlijk vind ik dat wel plezierig want daarmee houd ik het contact met mensen op de werkvloer. En ik wil ook graag bereikbaar zijn. En als het even niet kan doe ik mijn deur wel dicht. ... Maar soms is het, weet je het is wel belangrijk om met mensen in contact te blijven om ook te weten wat er gebeurt." (Manager D, interview 12-03-2013)*

*Interviewer: "Heb je het idee dat je werkzaamheden vaak onderbroken worden of dat je vaak afgeleid wordt?" Manager C: "Nee, dat heb ik niet. Ja, een enkele keer wordt ik weleens gebeld. Soms realiseren ze zich niet dat ik in gesprek zit. En er komen weleens mensen binnen, maar ik merk ook wel dat mensen iets komen vertellen. Een medewerker is nu bijvoorbeeld de locatie een beetje vrolijk aan het maken voor de Pasen. Dan komt ze van 'Annemiek kijk eens wat ik nu gekocht heb.' Meer in de zin van leuk hè, vind je dat nou niet leuk, zo. Dus ook wel erg geënthousiasmeerd en dat ook wel graag willen delen en dat vind ik ook leuk, want ik zie gewoon dat de medewerkers het hier heel goed naar de zin hebben." (Manager C, interview 19-03-2013)*

De eerstelijnsmanagers daarentegen geven wel aan het gevoel te hebben dat ze vaak gestoord worden in hun werkzaamheden. Dit gebeurt door medewerkers die ongepland binnenlopen of door telefoontjes. Zij hebben meer last van fragmentatie in hun werkzaamheden. Manager A geeft aan dat ze het vervelend vindt dat ze vaak gestoord wordt. Ze probeert dan ook voor zichzelf haar werkzaamheden zoveel mogelijk te structureren en af te spreken met de andere teamleider zorg in de locatie vaste overlegmomenten te hebben. Ook heeft ze tegen de andere teamleider zorg en tegen haar medewerkers gezegd dat ze het niet fijn vindt om veel ad-hoc contact te hebben. Ze geeft wel aan bereikbaar te zijn voor zaken die direct opgepakt moeten worden. Als het niet dringend is bespreekt ze het liever later of maakt ze hiervoor een afspraak.

*Interviewer: “Je zij net dat je veel ad-hoc zaken hebt, hoe ervaar je dat? Vind je dat een fijne manier van werken?” Manager A: “Nee, absoluut niet. Ik ben voor mezelf daar heel erg mee bezig om dat euh een beetje te structureren. ... Ik heb er ook al een gesprekje met over gehad met mijn leidinggevende collega zo van dat wil ik niet meer. Laten we nou vaste momenten afspreken op de dag dat we in ieder geval elkáár zien en niet tussendoor elkaar lastigvallen. ... Kijk ik heb liever 's morgens even overleg hebben van goh waar hebben we elkaar in nodig, waar moeten we elkaar in ondersteunen en eind van de middag van hoe is het gegaan. Anders dan iedere keer tussendoor telefoontjes van kan je me even helpen met dit of wil je ff dat voor me doen? ... Bij medewerkers vind ik het ook vervelend als het allemaal ad-hoc komt, want ik zeg ook tegen ze dat ik het fijn vindt dat je een afspraak met me maakt als je me wilt spreken. Kijk als het echt iets is waarvoor ze me nodig hebben dan vind ik dat natuurlijk echt niet erg, dan wil ik dat graag, die deur staat wel open.” (manager A, interview 08-03-2013)*

Manager B merkt ook op veel gestoord te worden. Zij vindt het echter minder erg. Ze wil juist het contact met de werkvloer houden. Op deze manier wil zij ook ondersteunend zijn aan de medewerkers. Ze kan dan sneller reageren op vragen en problemen van de medewerkers. Dit heeft echter wel effect op de voortgang van haar eigen werkzaamheden. Hierdoor werkt de manager soms tot later door om het werk toch af te kunnen maken.

*“En we zijn laagdrempelig, dus mensen komen ook gewoon binnen lopen. Dat maakt dat soms wel eens, als je ergens mee bezig bent dat dat stukt he, dat het gewoon langer duurt dan als je de deur dicht zou doen en het stuk af zou schrijven bij wijze van spreken. Aan de andere kant vinden wij het wel heel belangrijk dat dat ook kan dat ze binnen kunnen lopen, dat ze hun ei kwijt kunnen, want daardoor breng je de*

*zorg ook wel weer op een hoger plan. Want als ze moeten wachten totdat ze eindelijk aan de beurt zijn kan dat ook zijn effect hebben op de bewoners. ... Soms heb je wel eens een dag van wat heb ik nu gedaan omdat je constant gestoord bent. Nou meestal tussen 4 en 5 is het vrij rustig en dan halen we het stukje dingen in.”*  
(Manager B, interview 27-03-2013)

De gegevens van de observaties laten dus zien dat er veel korte activiteiten zijn en dat de gemiddelde duur van de activiteiten kort is. Geconcludeerd kan worden dat de werkzaamheden van de middenmanagers gefragmenteerd zijn. De werkzaamheden van de eerstelijnsmanagers zijn sterker gefragmenteerd dan de werkzaamheden van de tweedelijnsmanagers. Echter, uit de interviews blijkt dat middenmanagers hun werkdag niet altijd als gefragmenteerd ervaren of dat onderbreking van werkzaamheden niet gezien worden als problematisch. De tweedelijnsmanagers ervaren niet dat hun werkzaamheden vaak onderbroken worden. Mensen lopen wel bij hen binnen, maar dit ervaren ze niet als problematisch of vervelend. Ze vinden het belangrijk toegankelijk te zijn voor hun medewerkers. De eerstelijnsmanagers vinden het ook belangrijk bereikbaar te zijn. Ze merken daarentegen wel dat het ook negatieve gevolgen met zich meebrengt als mensen vaak binnen lopen. De eerstelijnsmanagers ervaren hun werkzaamheden wel als gefragmenteerd en vinden dit soms ook storend.

#### **4.4 Taken en verantwoordelijkheden**

Manager A heeft slechts 2% van de tijd besteedt aan zorginhoudelijke handelingen en manager B heeft geen zorginhoudelijke handelingen verricht. Dit heeft te maken met het feit dat de eerstelijnsmanagers op de onderzochte locaties niet meewerken in de zorg. Alleen wanneer het nodig is – op ad-hoc basis – voeren de eerstelijnsmanagers zelf zorginhoudelijke handelingen uit. Dit komt bijvoorbeeld voor bij ziekte van de medewerkers, bij misverstanden over het rooster of om iets uit te leggen aan een stagiaire. Voor beide locaties is dit een bewuste keuze geweest. Het doel hiervan is eerstelijnsmanagers op het hoogste niveau aan te trekken die voldoende tijd hebben om de andere werkzaamheden goed en op niveau uit te kunnen voeren.

*“We hebben vier jaar geleden hier al een keuze gemaakt om te werken met twee teamleiders en niet bijvoorbeeld met vier want dan ga je een ander soort niveau creëren als je taken verdeelt. En wil je het vertrouwen kunnen hebben dat teamleiders hun werk goed doen en ook dingen aan kunnen qua niveau, heb ik toen heel bewust de keuze gemaakt om op het hoogste niveau wat er in de teamleiders functies is, om daarop in te steken en ook daarop mensen aan te trekken. En doordat*

*ze maar met zijn tweeën zijn hebben ze een veel groter span of control dus zij zijn ook niet echt goed in staat om ook veel uren productief ingezet te worden. Zij werken wel af en toe mee om dingen gewoon eens te doen of om in te vallen, een bellendienst te doen of de medicijnroute bijvoorbeeld te doen, zodat ze ook zien wat er achter die deuren gebeurt.” (Manager D, interview 12-03-2013)*

*“Wat we doen is dat ze in principe niet ingepland worden voor de zorg. In noodsituaties draaien ze wel mee op de afdeling, als het niet anders is, is het niet anders, en dat vaak op basis van zieken of misverstanden in het rooster en dat soort zaken. Ik vind het wel heel erg belangrijk dat teamleiders op de werkvloer zijn en dat ze ook laagdrempelig zijn en dat medewerkers hun kunnen vinden en ook klanten.” (Manager C, interview 19-03-2013)*

Ook de eerstelijnsmanagers kunnen zich vinden in de beslissing dat zij in principe niet ingepland worden voor de zorgverlening. Beide eerstelijnsmanager hebben hiervoor bewust gekozen en ambiëren geen functie als meewerkend teamleider. Van de eerstelijnsmanager wordt echter nog wel verwacht dat ze hun cliënten kennen en op de hoogte zijn van hun behoeften (Laurens 2011). De eerstelijnsmanager zal dus nog wel in contact blijven met de cliënten alleen niet tijdens de zorgverlening.

*“De functieomschrijving van de teamleider die algemeen bij Laurens ligt is meewerkend teamleider, dus daar heb ik het natuurlijk wel met mijn manager over gehad zo van ja wat houdt dat in want dat is niet wat ik ambieer, meewerkend teamleider. En daar waren ze ook in het MT bij ons in deze regio nog aan het stoeien en uiteindelijk is er een uitspraak gekomen van meewerkend teamleider zien wij dat je je cliënten kent, dat je alles weet ervan en dat is niet per se aan het bed. En daar heb ik me aan kunnen confirmeren zeg maar en dat ik dat dan wel wil.” (Manager A, interview 08-03-2013)*

*“Ja toen het stukje meewerkend teamleider speelde heb ik wel heel duidelijk aangegeven als dat zo zou zijn dan is dat niet mijn doel.” (Manager B, interview 27-03-2013)*

In de functiebeschrijving van de eerstelijnsmanagers is te lezen dat ze verschillende taken en verantwoordelijkheden hebben. De kern van een teamleider wordt als volgt beschreven. “De teamleider geeft leiding aan medewerkers zorg, verpleging en/of welzijn, begeleidt en coördineert daarnaast vrijwilligers, leerlingen en/of stagiairs, draagt zorg voor de

bedrijfsvoering van de eenheid, bewaakt de kwaliteit van de uitvoering en draagt bij aan beleidsontwikkeling.” (Laurens 2011) In de functiebeschrijving wordt dit verder uitgewerkt in taken en verantwoordelijkheden. Voorbeelden hiervan zijn: het coachen van de medewerkers, uitvoering geven aan het P&O-beleid, verantwoordelijk voor de personeelsbezetting, coördinatie van de dagelijkse werkzaamheden, verantwoordelijk voor de kwaliteit van zorg en dienstverlening, budgetbeheer, efficiënt en effectief gebruik van materialen, adviseren over het beleid en signaleren van behoeften van cliënten en medewerkers (Laurens 2011).

De eerstelijnsmanager is verantwoordelijk voor alles wat op afdelingsniveau gebeurt. De tweedelijnsmanager vindt het daarom belangrijk dat de eerstelijnsmanager het aanspreekpunt is voor de medewerkers en cliënten. De tweedelijnsmanager probeert afstand te houden van de taken die de door de eerstelijnsmanager opgepakt dienen te worden. Beide tweedelijnsmanagers hechten er waarde aan het onderscheid tussen de taken en verantwoordelijkheden van de eerste- en tweedelijnsmanager duidelijk te hebben.

*“Mijn teamleiders moeten gewoon eigenlijk, ik zal maar even zeggen, hun broek omhoog houden. Zij moeten zichzelf gewoon redden. Zij zijn ook het aanspreekpunt van bijvoorbeeld de medewerkers en dat wil ik ook graag zo houden en dat geldt ook eigenlijk voor de klanten. Dat de teamleiders en de medewerkers zegmaar in de lead zijn en dat ik later kom als het echt nodig is. Naja, dan zijn we vaak wat verder en is het een ander soort klacht. Maar ik probeer wel heel erg, in het begin was het altijd van oh dan ga je maar naar mijn leidinggevende of locatiemanager, nee jongens, jullie zijn in de lead, jullie gaan zorgen dat de klant tevreden is. En ik probeer me daar zoveel mogelijk van te distantiëren.” (Manager C, interview 19-03-2013)*

*“Ja, ik vind ook wel soms moeten ze gewoon bij de teamleiders zijn en dan denk ik weleens van ja waarom kom je naar mij toe en dat zeg ik dan ook: waarom kom je nou bij mij en niet bij de teamleider en jajaja, van ik dacht ik loop even langs jou. En dan stuur ik ze toch terug. Ik vind ook dat ik dat moet doen om niet op de stoel van de teamleiders te gaan zitten, anders haal ik haar autoriteit onderuit en dat wil ik niet. Plus dat ik vind dat ik niet al het werk maar moet gaan zitten doen, want dat moeten zij doen, daar zijn zij voor.” (Manager D, interview 12-03-2013)*

De tweedelijnsmanager is op een ander niveau bezig met de zorgverlening. Deze is meer bezig met het scheppen van voorwaarden voor de teamleiders en medewerkers om hun werk goed uit te kunnen voeren. Daarnaast is de tweedelijnsmanager niet

verantwoordelijk voor een afdeling, maar voor de hele locatie. Hierbij is deze verantwoordelijk voor het gehele pakket, dus niet alleen de zorgverlening, maar bijvoorbeeld ook voor zaken op het gebied van facilitaire zaken en welzijn.

*“Dat ik vooral bezig ben een faciliterend klimaat te scheppen. Dus dat mensen zo goed mogelijk hun werk kunnen doen en dat ik dat probeer te faciliteren binnen de kaders die ik kan. Binnen mijn mogelijkheden. Als ik bijvoorbeeld hoor dat de medewerkers een tillift nodig hebben en dan ga ik zorgen dat dat in orde komt, zodat zij hun werk kunnen doen. Dus ik zit eigenlijk in een soort andere rol, ja meer in de faciliterend en ondersteunend. Tuurlijk zet ik wel de koers uit en weet ik ook wel hoe ik het wil hebben. En dat Laurens natuurlijk ook wel bepalend is in welke richting we op gaan.” (Manager C, interview 19-03-2013)*

De functiebeschrijving van de tweedelijnsmanager geeft als volgt de kern van de functie weer: “De manager bepaalt – vanuit de Laurensstrategie – visie en koers voor een organisatiedeel. Tevens stelt hij de medewerkers en teamleiders in staat een goede zorg- en/of dienstverlener te zijn en is hij verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering van het organisatieonderdeel” (Laurens 2012). Dit komt overeen met hoe de tweedelijnsmanagers hun functie zelf zien.

Ook het beeld wat ontstaan is van de functie van de tweedelijnsmanager tijdens de observaties is vergelijkbaar met de functiebeschrijving. Wel dient hierbij opgemerkt te worden dat er wel een verschil zichtbaar is tussen manager C en manager D. Manager D was tijdens de observatieperiode meer betrokken bij de zaken die op afdelingsniveau spelen dan manager C. In het werkoverleg met de eerstelijnsmanagers werden bijvoorbeeld ook individuele cliënten besproken. Wat betreft het aandachtsgebied was hierdoor meer overlap tussen manager B en D dan te zien was bij manager A en C. Mogelijk heeft dit te maken met het feit dat manager C tevens gebiedsmanager is. Hierdoor heeft ze ook andere werkzaamheden buiten de locatie waar ze haar aandacht op moet richten. De onderzoeker had het gevoel dat manager D de zaken op de locatie op orde had en dat zij ook een andere uitdaging naast haar taken als locatiemanager aan zou kunnen. Op deze manier zal ze het zelf drukker krijgen en zal de overlap tussen de eerste- en tweedelijnsmanagers naar waarschijnlijkheid afnemen.

#### **4.5 Werkdruk en stress**

Vanaf het moment dat de managers op hun werkplaats aankomen tot het moment dat ze weer naar huis gaan volgen de activiteiten van de managers elkaar continu op. Elke minuut



van de dag is gevuld met werkzaamheden. In tabel 2 is te zien dat niet alle managers pauze hebben genomen. Wanneer de managers te druk zijn met hun werkzaamheden of wanneer er afspraken gepland zijn tijdens lunchtijd, wordt de lunch tijdens de werkzaamheden genuttigd. Bij de categorie 'pauze' is ook de tijd meegerekend voor het halen van koffie en van toiletbezoeken. De koffie werd vervolgens tijdens de werkzaamheden gedronken.

In de tijd die aan 'pauze' werd besteed door de managers is een aantal verschillen te zien. Zo hebben manager B en C haast geen pauze genomen en anders betrof het een toiletbezoek of het halen van koffie. Dit is ook te zien aan de gemiddelde tijdsduur van de pauzes. Manager A en manager D daarentegen hebben wel vaker pauze gehad en hebben hier ook meer tijd aan besteed. Manager A besteedt 10% van de totale tijd aan het houden van pauze met een gemiddelde tijdsduur van 11,4 minuten per pauze. Hierbij dient opgemerkt te worden dat manager A samen met de medewerkers van de afdelingen en de teamleider van de andere afdeling pauze gaat houden. Tijdens deze pauze wordt er veel gesproken over zaken die met het werk te maken hebben. De manager geeft aan alleen pauze te gaan houden als er medewerkers zijn.

*"Ik ga zo even kijken of er medewerkers pauze aan het houden zijn. Als er niemand is ga ik weer terug naar kantoor om verder te werken. Ik doe dat om contact te onderhouden met mijn medewerkers en het is gelijk een mooie gelegenheid om de lopende zaken te bespreken." (Manager A, observatie 6-11-2012).*

Manager D heeft ook meer pauze gehad. Dit is te verklaren doordat manager D één van beide dagen tijd had om samen met de andere werknemers pauze te houden. Wanneer de managers pauze houden hebben ze echter nooit echt pauze. Manager A geeft aan als doel te hebben van het bijwonen van de pauze onderwerpen gerelateerd aan het werk te bespreken en daarnaast sociale contacten te onderhouden.

Niet alleen op het werk zijn de managers druk bezig met hun werkzaamheden. Ook thuis worden regelmatig mails gelezen en beantwoord of worden andere werkzaamheden uitgevoerd.

*"Iedere avond zit ik nog voor ik ga slapen met mijn Ipad op schoot mijn mail te checken en ik kan het dan ook niet laten om de mailtjes te beantwoorden. We lijken af en toe wel gek, dan zitten we te mailen om 23:30 uur in ons bed. Van jou krijg ik ook vaak laat nog mails." (Manager C in overleg met manager Zorg aan Huis, observatie 31-10-2012)*

*“Ik heb gisteravond deze brief nog getypt omdat iedereen zit te springen om praktische uitleg over VPT (Volledig Pakket Thuis).” (Manager A, observatie 6-11-2012)*

Manager C geeft in het interview aan dat haar baan geen 8 tot 5 functie is, maar dat ze ook buiten werktijden nog veel bezig is met werk, zoals het beantwoorden van mailtjes, het bijwonen van vergaderingen in de avond of het bijwonen van een commissie van de protestantse kerk op zaterdagmiddag. Dat manager C ook thuis vaak nog met haar werk bezig is ervaart ze niet als werkdruk. Sommige werkzaamheden, zoals op zaterdag een commissie bijwonen, ziet ze als een onderdeel van haar werk. Ook deze contacten moet ze onderhouden. Daarnaast vindt ze het juist prettig buiten werktijd op de hoogte te blijven van wat er in de locatie gebeurt. Ze leest daarom thuis haar e-mails. Als er een incident gebeurt of iets waar snel actie op ondernomen moet worden, zoals een klacht van een klant, kan ze hier snel op inspelen. Ze zegt hierover het volgende:

*“Ik vind dat het je juist helpt, want als je terug komt van het weekend en je hebt 15 mailtjes of 10, nou valt het meestal wel mee, maar je bent heel snel op de hoogte en je kan ook heel snel reageren. En dat vind ik wel heel prettig.” (Manager C, interview 19-03-2013)*

Manager D ervaart een hogere werkdruk als zij veel geplande afspraken heeft. Ze is dan veel tijd kwijt aan de geplande afspraken. Hierdoor heeft zij minder tijd om aan andere werkzaamheden te besteden. Het lukt haar dan niet altijd of nauwelijks om haar andere werkzaamheden of taken tijdig af te ronden.

*“Nu heb ik soms dagen dat ik alleen maar afspraken heb staan en dat er niks meer tussen zit. En wanneer doe ik nog zegmaar het stukje voor de huiskrant schrijven of dingen uitwerken of, want ik moet ook weleens iets schrijven of iets maken of voorbereiden. Ja, dat schiet erbij in.” (Manager D, interview 12-03-2013)*

De hoeveelheid geplande afspraken kunnen bij manager D ook leiden tot de ervaring van stress. Als er te veel geplande afspraken zijn verplaatst ze zich snel van afspraak naar afspraak. Hierdoor heeft ze geen rust meer in haar hoofd. Ze kan zich dan niet meer concentreren op het volgende wat ze moet doen. Wanneer het zich vaak voordoet dat ze veel afspraken na elkaar heeft, ervaart ze dit als stressvol. Manager C geeft aan de

hoeveelheid afspraken niet als storend te ervaren. Ze heeft ook niet het gevoel dat veel afspraken leiden tot een hogere werkdruk of de ervaring van stress.

Ook de eerstelijnsmanagers hebben soms de ervaring van een hoge werkdruk. Zij geven aan veel verschillende taken te hebben, waaronder ook veel vaste taken die aan het bureau uitgevoerd moeten worden, zoals het inplannen van het personeel en het up-to-date houden van de cliëntendossiers. De eerstelijnsmanagers worden vaak gestoord door ad-hoc gebeurtenissen. Eerder is bijvoorbeeld al gezien dat er vaak mensen het kantoor binnenlopen om zaken te bespreken of om vragen te stellen. Doordat dit vaak gebeurt, hebben de managers minder tijd voor de andere werkzaamheden die zij moeten uitvoeren. Hierdoor blijven werkzaamheden soms liggen of moeten de managers tot later doorwerken om de werkzaamheden alsnog tijdig af te kunnen ronden.

*“Kijk je werkt natuurlijk veel relaxter als je de deur dichtgooit en gewoon dingen afmaakt. En soms blijven dingen liggen en wat wij merken is dat we dan ook nog tot zes uur 's avonds bezig zijn om toch nog alles af te maken en omdat.. En als je je deur dichtgooit kan je om vijf uur zeggen van joh ik ga naar huis.” (Manager B, interview 27-03-2013)*

Manager A ervaart net als manager B door de vele ad-hoc gebeurtenissen een hogere werkdruk. Zij geeft echter aan dat ze het voor zichzelf beter kan structureren dan vroeger. Door zelf doelen te stellen heeft zij vaker het gevoel haar zaken op orde te hebben en tijdig af te ronden. Echter, ook zij ervaart nog steeds dagen dat ze door de vele ad-hoc gebeurtenissen niet alles heeft kunnen afronden.

*“Ik denk dat ik een beetje geleerd heb, ik heb er minder last van dan vroeger. Ik heb denk ik wel een beetje geleerd om het te relativiseren en om prioriteiten te stellen en als mijn doelen die ik die dag wilde halen.. Ik heb dagen dat ik denk van wat heb ik nu gedaan en dat zijn dan waarschijnlijk van die dagen dat ik veel ad-hoc dingetjes heb geregeld. Maar er zijn ook dagen dat ik naar huis ga en dat ik denk van ja lekker, ik heb dit gedaan, dat gedaan en het is allemaal weer rond. Dan ben ik gewoon blij en dat is een lekker gevoel.” (Manager A, interview 08-03-2013)*

Manager D heeft aangegeven door de vele geplande afspraken soms stress te ervaren. Ook de observatiegegevens laten zien dat managers het druk hebben, niet altijd de mogelijkheid hebben om pauze te nemen of te lunchen en dat de werkzaamheden elkaar continu opvolgen. De managers zouden dit als stressvol kunnen ervaren. Echter, tijdens de

interviews is gebleken dat de andere managers haast geen stress ervaren tijdens hun werk. Alleen in specifieke gevallen wordt soms stress ervaren. Dit kan bijvoorbeeld zijn door een bezoek van een auditor van HKZ (Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector) of wanneer er een incident is gebeurd.

*“Ik kan het werk wel loslaten, ik ben daar wel redelijk goed in. Heel af en toe heb je wel van die dingen die je heel erg bezig houdt omdat iets heel moeilijk is of heftig. Dan ben je daar wel mee bezig, maar ik ervaar het absoluut niet als stress of als een druk. Ik ga straks naar huis en doe mijn ding thuis. Dus heel af en toe is dat dan wel, maar dat past ook een beetje bij de mate van verantwoordelijkheid en de omvang waarvoor je verantwoordelijk bent.” (Manager D, 12-03.-2013)*

*“Natuurlijk ervaar je weleens stress, als HKZ (Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector) voor de deur staat bijvoorbeeld. Maar nee, geen continue stress. Tuurlijk zijn er dingen die even spannend zijn of.. maar stress, nee. Het is wel een baan waarbij je het niet allemaal cadeau krijgt, niet alles is even gemakkelijk maar ik kan er wel goed mee omgaan. Ik zou ook niet anders willen.” (Manager A, interview 08-03-2013)*

Over het algemeen kan gesteld worden dat de tweedelijnsmanagers een hogere werkdruk kunnen ervaren wanneer ze veel geplande afspraken hebben. De eerstelijnsmanagers ervaren een hogere werkdruk door de vele ad-hoc gebeurtenissen en doordat ze regelmatig gestoord worden in hun werkzaamheden door hun werknemers. De managers geven daarnaast aan alleen in specifieke situaties stress te ervaren. Manager D geeft bijvoorbeeld aan dat het hebben van veel geplande afspraken die nauw op elkaar aansluiten soms kan leiden tot stressvol. Een ander voorbeeld wat genoemd wordt zijn stressvolle situaties zoals incidenten.

## 5. Discussie

In dit hoofdstuk wordt een verbinding gemaakt tussen de resultaten van dit onderzoek en hetgeen in het theoretisch kader besproken is. Hierna zullen beperkingen van het onderzoek besproken worden en zullen aanbevelingen genoemd worden voor toekomstig onderzoek in dit onderzoeksgebied.

### 5.1 Vergelijking met wetenschappelijke literatuur

In figuur 1 zijn de karakteristieken te zien die Mintzberg (1973) heeft opgesteld voor het dagelijks werk van topmanagers. De vraag is echter of deze karakteristieken ook gelden voor het dagelijks werk van middenmanagers. Enkele auteurs, waaronder Arman et al. (2009), hebben de dagelijkse werkzaamheden van middenmanagers aan de hand van de onderzoeksmethode van Mintzberg (1973) onderzocht. In dit onderzoeksgebied zijn middenmanagers vergeleken met topmanagers echter nog een onderbelicht onderwerp. Daarnaast is uit literatuurstudie gebleken dat er weinig onderzoek gedaan wordt naar managers in de publieke sector. In dit onderzoek staan daarom de dagelijkse werkzaamheden van middenmanagers in de gezondheidszorg centraal. Hierbij is, in aanvulling op bestaand onderzoek, ook onderscheid gemaakt tussen eerste- en tweedelijnsmanagers.

Een andere reden voor de relevantie van dit onderzoek is dat verschillende auteurs van mening zijn dat de karakteristieken van Mintzberg (1973) veranderen in de tijd door onder andere organisatieveranderingen (Kanter 1989; Tengblad 2006; Marsh & Blau 2007). Dit in tegenstelling tot hoe Mintzberg (1973) de karakteristieken voor het dagelijks werk van topmanagers presenteert: tijdloos en altijd geldend. Sinds het onderzoek van Mintzberg (1973) heeft een verschuiving van bureaucratische naar post-bureaucratische invloeden in organisaties plaatsgevonden (Kanter 1989; Tengblad 2006). In een post-bureaucratische organisatie wordt samenwerken en het overbrengen van gemeenschappelijke doelen belangrijker. Dit kan zich volgens deze auteurs uiten in een verandering in de dagelijkse werkzaamheden van managers. Tengblad (2006) heeft aangetoond dat de meeste karakteristieken van Mintzberg (1973) nog steeds van toepassing zijn op het dagelijks werk van topmanagers. Hij heeft echter ook verschillen aangetoond. Bekeken zal worden of de karakteristieken van Mintzberg (1973) ook gelden voor middenmanagers in de hedendaagse gezondheidszorg.

Dit onderzoek laat zien dat niet alle karakteristieken die Mintzberg (1973) heeft benoemd voor het dagelijks werk van topmanagers van toepassing zijn op de dagelijkse

werkzaamheden van middenmanagers in woonzorgcentra. De volgende karakteristieken worden door dit onderzoek ondersteund voor deze middenmanagers: 1, 2, 4, 7, 9, 11, 12 en 13. Gezien de omvang van dit onderzoek heeft er geen analyse van de geschreven contacten plaatsgevonden. Het is hierdoor niet mogelijk een uitspraak te doen over de geldigheid van karakteristieken 5 en 6 voor het dagelijks werk van middenmanagers.

1.	De manager voelt de verplichting om veel werk in een hoog tempo uit te voeren.
2.	Activiteiten zijn kort, gevarieerd en gefragmenteerd.
3.	De manager geeft voorkeur aan kortdurende activiteiten en onderbrekingen in het werk.
4.	De manager wordt aangetrokken door actieve gebeurtenissen tijdens het werk (specifieke, actuele en non-routine activiteiten).
5.	De manager geeft voorkeur aan verbale contacten (telefoon, ongeplande besprekingen en geplande activiteiten).
6.	Post worden haastig en oppervlakkig behandeld.
7.	Telefoon en ongeplande besprekingen worden gebruikt voor korte contacten of als informatie snel overgedragen moet worden.
8.	Geplande afspraken nemen het grootste gedeelte van de tijd in beslag en worden vaak gebruikt voor lange afspraken van formele aard met meerdere betrokkenen buiten de organisatie.
9.	De manager besteedt niet veel tijd aan tours.
10.	De manager staat tussen de organisatie en externe contacten en besteedt 1/3 tot 1/2 van de tijd in contact met externen.
11.	Ondergeschikten nemen 1/3 tot 1/2 van de tijd in beslag.
12.	De manager besteedt weinig tijd met zijn meerdere.
13.	De manager kan wel zelf invloed uitoefenen op hoe een werkdag er uitziet.

Figuur 1: korte weergave van de 13 karakteristieken van het dagelijks werk van de manager (Mintzberg 1973)

Karakteristiek 2 van Mintzberg (1973) stelt dat het werk van de managers kort, gevarieerd en gefragmenteerd is. In dit onderzoek zijn de activiteiten van alle middenmanagers ook gevarieerd. Er is geen patroon te ontdekken in de opvolging van activiteiten. De activiteiten van de managers in dit onderzoek zijn echter nog korter en meer gefragmenteerd dan de activiteiten van de topmanagers in het onderzoek van Mintzberg (1973). Bij deze topmanagers duurt een kleiner percentage van de activiteiten korter dan 9 minuten (49% ten opzichte van 74% in dit onderzoek) en een groter percentage meer dan 60 minuten (10% ten opzichte van 3% in dit onderzoek). Voor de topmanagers uit het onderzoek van Tengblad (2006) geldt respectievelijk 45% en 12%. Dit laat zien dat de werkzaamheden van de middenmanagers in dit onderzoek gemiddeld korter duren en vaker onderbroken worden. De werkzaamheden van deze middenmanagers zijn dus meer gefragmenteerd dan de werkzaamheden van de topmanagers in het onderzoek van Mintzberg (1973) en Tengblad (2006). Opgemerkt dient te worden dat de werkzaamheden van eerstelijnsmanagers korter en meer gefragmenteerd zijn dan de werkzaamheden van de tweedelijnsmanagers. Dit zou

het volgende kunnen betekenen: hoe lager in de organisatie de manager zich bevindt, hoe meer gefragmenteerd de werkzaamheden zijn.

Verschillende auteurs hebben geconcludeerd dat het werk van managers gefragmenteerd is (o.a. Mintzberg 1973; Kurke & Aldrich 1983; Arman et al. 2009). Echter, geen van deze auteurs heeft onderzocht of de managers ook daadwerkelijk fragmentatie in hun werkzaamheden ervaren. In dit onderzoek is uit interviews gebleken dat eerstelijnsmanagers fragmentatie in hun werk ervaren doordat bureauwerkzaamheden vaak onderbroken worden. Hiervoor zijn verschillende redenen te noemen: medewerkers komen ongepland het kantoor van de eerstelijnsmanagers binnenlopen om iets te vragen of de managers worden gebeld. De locatie van het kantoor speelt hierin tevens een belangrijke rol. Wanneer het kantoor voor de medewerkers gemakkelijk bereikbaar is, zullen medewerkers vaker ongepland binnenlopen. De tweedelijnsmanagers daarentegen ervaren geen fragmentatie in hun werkzaamheden. Een eerste reden hiervoor is dat hun werkzaamheden gemiddeld langer duren. Een tweede reden is dat de tweedelijnsmanagers het niet als storend ervaren dat medewerkers binnenlopen. Zij zien het juist als een manier om contact met de werkvloer te onderhouden.

Mintzberg (1973) stelt dat managers kortdurende activiteiten en onderbrekingen in hun werkzaamheden prefereren (karakteristiek 3). Het onderzoek van Tengblad (2006) naar de dagelijkse werkzaamheden van topmanagers en dit onderzoek ondersteunen deze karakteristiek niet. In dit onderzoek is waargenomen dat de middenmanagers altijd gehoor geven aan onderbrekingen. Echter, dit wordt niet door alle managers als een prettige manier van werken ervaren. Met name de eerstelijnsmanagers ervaren onderbrekingen als storend omdat ze afgeleid worden van hun bureauwerkzaamheden. De reden dat ze wel altijd reageren op medewerkers die hen onderbreken is dat ze bereikbaar willen zijn voor hun medewerkers. Daarnaast is het van belang dat ze flexibel kunnen inspelen op ad-hoc gebeurtenissen. Ook de tweedelijnsmanagers hebben geen uitgesproken voorkeur voor kortdurende activiteiten of langdurende geplande afspraken. Zij geven aan dat een goede mix tussen ad-hoc gebeurtenissen en geplande afspraken van belang is. Een aantal overleggen moet gepland en structureel plaatsvinden, maar ongeplande besprekingen zijn belangrijk om in te kunnen spelen op ad-hoc gebeurtenissen.

Mintzberg (1973) stelt met karakteristiek 8 dat geplande afspraken het grootste gedeelte van de tijd in beslag nemen. Dit geldt alleen voor de tweedelijnsmanagers. In vergelijking met de topmanagers uit het onderzoek van Mintzberg (1973) besteden zij echter minder tijd aan geplande afspraken. Tengblad (2006) besteedt in zijn onderzoek aandacht aan het

toenemend belang van leiderschap voor topmanagers. Topmanagers zouden meer tijd besteden aan het overbrengen van doelen en hun visie, wat veelal plaatsvindt tijdens geplande afspraken. Hierdoor neemt de tijd die besteed wordt aan bureauwerk af. Volgens Tengblad (2006) en Arman et al. (2009) kan dit betekenen dat managers lager in de organisatie meer administratieve taken krijgen. Dit onderzoek ondersteunt deze bevinding. De eerstelijnsmanagers besteden namelijk meer tijd aan het bureau dan de tweedelijnsmanagers en de topmanagers in het onderzoek van Mintzberg (1973). In de functiebeschrijving van de eerstelijnsmanagers zijn ook meer administratieve taken, zoals zorgen voor een optimale personeelsbezetting en het maken van een plan van aanpak voor de afdeling, terug te vinden dan in de functiebeschrijving voor de tweedelijnsmanagers (Laurens 2011; Laurens 2012). Met betrekking tot deze karakteristiek dient tevens opgemerkt te worden dat geplande afspraken wel vaak van formele aard zijn met meerdere betrokkenen. De betrokkenen in geplande afspraken in dit onderzoek komen, in tegenstelling tot het onderzoek van Mintzberg (1973), echter niet vaak van buiten de organisatie.

Karakteristiek 10 *'managers hebben een derde tot de helft van de tijd contact met externe contacten'* geldt niet voor de middenmanagers in dit onderzoek. De eerstelijnsmanagers hebben erg weinig contact met externen. Dit is gebleken uit de observaties en interviews. Ook de functiebeschrijving laat zien dat ze niet van ze verwacht wordt veel contacten te hebben met externen, enkel met relevante zorgverleners in de omgeving (Laurens 2011). De tweedelijnsmanagers hebben tijdens de observatieperiode ook weinig contact gehad met externen. Uit de interviews en functiebeschrijving is gebleken dat de tweedelijnsmanagers wel contacten met relaties in de omgeving en plaatselijke politiek moeten maken en onderhouden (Laurens 2012). Manager C is tevens ook gebiedsmanager. Zij geeft aan dat contact onderhouden met externen ook een belangrijk deel van haar werkzaamheden is. Contact met externen neemt echter voor de tweedelijnsmanager niet zoveel tijd in als bij de topmanagers van het onderzoek van Mintzberg (1973).

In de literatuur wordt uiteengezet dat de taken en verantwoordelijkheden van middenmanagers in de gezondheidszorg aan verandering onderhevig zijn door invloeden van New Public Management (Duffield & Franks 2001; Stoopendaal 2008; Oldenhof & Putters 2011). Middenmanagers zijn niet alleen verantwoordelijk voor cliëntgerichte zorg, maar ook voor het waarborgen van de efficiëntie, effectiviteit en verantwoording van de zorg. Middenmanager zouden hierdoor steeds minder of geen directe zorg meer verlenen en meer tijd besteden aan taken zoals het implementeren van kwaliteitsindicatoren, budgettering en bijwonen van vergaderingen (McConville & Holden 1999; Körver 2003; Hutchinson & Purcell 2010; Oldenhof & Putters 2011). In dit onderzoek verlenen zowel de eerste- als



tweedelijnsmanagers geen directe zorg aan cliënten. Alleen bij ziekte van medewerkers of een misverstand in de planning participeren de eerstelijnsmanagers in de zorgverlening.

Volgens sommige auteurs, waaronder Stoopendaal (2008), heeft het niet meewerken op de werkvloer (ook wel 'zorgen voor' genoemd) tot gevolg dat er een kloof kan ontstaan tussen de werkvloer en het middenmanagement. Die kloof ontstaat doordat de manager alleen nog bezig is met 'zorgen dat'. Dit houdt dat de middenmanagers voorwaarden scheppen voor de medewerkers om ervoor te zorgen dat zij zorg kunnen leveren aan de cliënt (Stoopendaal 2008). Van de eerstelijnsmanagers wordt echter verwacht dat ze op de hoogte zijn van wat er op de werkvloer en bij de cliënten speelt (Laurens 2011). Doordat zij geen directe zorg verlenen, het 'zorgen voor', en voornamelijk bezig zijn met 'zorgen dat' wordt de kloof tussen de middenmanager en de werkvloer groter (Stoopendaal 2008). Uit dit onderzoek naar middenmanagers blijkt dat het voor de eerstelijnsmanager hierdoor uitermate belangrijk is op andere manieren het contact met de werkvloer te onderhouden. Dit doen zij door contact te houden met medewerkers en bereikbaar te zijn voor hen. Echter, dit kan door verschillende factoren belemmerd worden. Zo heeft de locatie van het kantoor een belangrijke rol in de mate van bereikbaarheid en de mate waarop medewerkers langslopen. Daarnaast worden er niet altijd tours gelopen door de managers hoewel dit een belangrijke methode is om te zien wat er op de afdeling zelf gebeurt. De oorzaak hiervoor is dat ze er geen tijd voor hebben door de vele bureauwerkzaamheden of er geen tijd voor inplannen. Het is voor de middenmanagers van belang waakzaam te zijn op het ontstaan van de kloof tussen de manager en de werkvloer en daarbij te letten op fysieke bereikbaarheid en aanspreekbaarheid.

In de literatuur wordt gesuggereerd dat middenmanagers dankzij NPM invloeden een hoge werkdruk kunnen ervaren door het veranderende takenpakket (Dopson et al. 1992; McConville & Holden 1999; Hutchinson & Purcell 2010; Oldenhof & Putters 2011). In dit onderzoek was geen ruimte om het veranderende takenpakket en de relatie met werkdruk te onderzoeken. Wel is de ervaring van de middenmanagers met betrekking tot werkdruk in het algemeen onderzocht. Uit dit onderzoek is gebleken dat middenmanagers soms een hogere werkdruk ervaren. Die ervaren zij als zij hun werkzaamheden niet tijdig af kunnen ronden. Bij tweedelijnsmanagers komt dit voor als ze veel geplande afspraken hebben. De eerstelijnsmanagers ervaren een hogere werkdruk wanneer zij veel gestoord worden in hun bureauwerkzaamheden of veel ad-hoc zaken moeten regelen. Hierdoor zijn zij niet altijd in de mogelijkheid hun werkzaamheden binnen de werktijden af te ronden.

Een hoge werkdruk zou kunnen leiden tot de ervaring van stress (Stoker & de Korte 2000; Körver 2003; Oldenhof & Putters 2011). De managers in dit onderzoek ervaren echter alleen stress in specifieke situaties, zoals een visitatie van HKZ, bij een incident of als een dag uit veel geplande afspraken bestaat. Een verklaring voor het feit dat managers wel een hoge werkdruk ervaren, maar over het algemeen geen stress hebben, kan wellicht zijn dat de managers over de juiste competenties beschikken. Alle managers hebben namelijk een relevante vooropleiding op het gebied van management genoten. Daarnaast hebben de managers bewust gekozen voor hun functie met de bijbehorende taken en verantwoordelijkheden. Ze wisten vooraf aan welke verwachtingen ze zouden moeten voldoen en welke competenties ze daarvoor moeten hebben.

## **5.2 Beperkingen onderzoek en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek**

In dit onderzoek zijn de werkzaamheden van middenmanagers in twee woonzorgcentra in kaart gebracht. Hiervoor zijn twee eerstelijnsmanagers en twee tweedelijnsmanagers onderzocht. Karakteristieken van het dagelijks werk van de middenmanagers in deze woonzorgcentra zijn beschreven en wanneer mogelijk verklaard. In dit onderzoek was het niet mogelijk een grotere groep respondenten te onderzoeken. Ter aanvulling op dit onderzoek is het daarom interessant de werkzaamheden van meerdere middenmanagers in zorgorganisaties onder de loep te nemen. Daarbij kan gekeken worden naar middenmanagers in verschillende settings, zoals 'cure' en 'care'. Hierdoor kunnen ook de verschillen en overeenkomsten tussen middenmanagers in de cure- en care-setting in kaart gebracht worden.

Een tweede aanbeveling voor toekomstig onderzoek is het verlengen van de observatieperiode. Vanwege de beschikbare tijd en omvang van het onderzoek is in dit onderzoek iedere manager twee dagen geobserveerd. Om een completer beeld te krijgen van de werkzaamheden van de manager is het raadzaam een observatieperiode te nemen van een volledige werkweek of langer.

Ten derde was in dit onderzoek geen ruimte om de geschreven contacten in kaart te brengen en te analyseren. Aanvullend onderzoek naar hoe de managers e-mail en post behandelen, hoeveel geschreven contacten er zijn en met wie de managers op deze manier contact hebben kan hierin meer inzicht verwerven.

Tot slot is in dit onderzoek getracht de verschillen tussen de functies van eerste- en tweedelijnsmanagers in kaart te brengen door hun taken en verantwoordelijkheden kort te bespreken. Voor vervolgonderzoek zou het interessant zijn om de verbinding tussen de

taken en verantwoordelijkheden aan de ene kant, en de activiteiten, tijdsgebruik en contacten van de managers aan de andere kant nader te onderzoeken. Hierbij kan onderzocht worden hoe taken in de praktijk tot uiting komen. Als middenmanagers bijvoorbeeld de taak hebben om hun medewerkers te coachen kan onderzocht worden hoe dit tot uiting komt in de praktijk: hoe coachen de middenmanagers hun medewerkers, middels welke activiteiten doen ze dat (bijvoorbeeld tijdens geplande of ongeplande afspraken) en hoe veel tijd besteden ze aan het coachen van hun medewerkers? Ook is uit dit onderzoek gebleken dat de eerstelijnsmanagers veel tijd besteden aan bureauwerkzaamheden. Heeft het feit dat managers veel bureauwerk verrichten consequenties voor het (niet) uitvoeren van andere taken, zoals het coachen van medewerkers?

## 6. Conclusie

In dit kwalitatieve onderzoek is getracht de werkzaamheden, tijdsbesteding en contacten van eerste- en tweedelijnsmanagers in de gezondheidszorg zo reëel mogelijk in kaart te brengen en karakteristieken in het dagelijks werk van die middenmanagers te beschrijven en verklaren. Daarnaast had dit onderzoek ten doel inzicht te verwerven in de persoonlijke ervaring en subjectieve betekenisgeving van de middenmanagers betreffende de dagelijkse werkzaamheden. Om dit te onderzoeken zijn twee eerste- en twee tweedelijnsmanagers van een woonzorgcentra onderzocht. Deze probleemstelling staat centraal in dit onderzoek:

*Wat karakteriseert de werkzaamheden en het tijdsgebruik van middenmanagers in een woonzorgcentrum en hoe ervaren zij dit zelf?*

In deze conclusie zullen de belangrijkste bevindingen uit het onderzoek besproken worden. Dit wordt gedaan door de afzonderlijke beantwoording van de vier deelvragen.

*Welke activiteiten worden door de middenmanager uitgevoerd en hoe ziet de tijdsverdeling er uit?*

Betreffende de activiteiten die door de middenmanager uitgevoerd worden zijn er verschillende bevindingen gevonden. Ten eerste voeren de middenmanagers verschillende activiteiten uit om hun dagelijkse werkzaamheden uit te voeren, namelijk: geplande afspraken, ongeplande besprekingen, tours, telefoongesprekken, ongeplande besprekingen, pauze en het verplaatsten tussen vergaderruimten en verschillende locaties. Het grootste gedeelte van de tijd wordt besteed aan geplande afspraken, bureauwerkzaamheden en ongeplande besprekingen. De middenmanagers zijn niet meewerkend in de zorg. Zij voeren dus ook bijna geen zorginhoudelijke handelingen uit.

Ten tweede is er een patroon ontdekt in de prioritering van de activiteiten door de middenmanagers. Allereerst wordt in de ochtend gekeken welke afspraken er gepland staan. Hier wordt in beginsel niet van afgeweken. Daarnaast wordt er altijd gehoor gegeven aan telefoontjes en ongeplande besprekingen. De 'overige tijd' wordt ingevuld met bureauwerk, tours en pauze. Hoewel tours een waardevolle bron zijn om informatie te verzamelen, contact te houden met de werkvloer en zichtbaar te zijn in de locatie, lijken tours de minste prioriteit te ontvangen. Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat bij tours voor de manager geen verwachtingen of verplichtingen zijn. Zo is er bij een geplande afspraak een tegenpartij die verwacht dat de manager er is en worden aan het bureau vaak werkzaamheden verricht met een deadline en waarvan het resultaat getoetst wordt.

Ten derde is gebleken dat de werkzaamheden van de middenmanagers gevarieerd zijn, dat verschillende activiteiten elkaar opvolgen en dat er geen patroon zichtbaar is in wanneer of in welke volgorde activiteiten uitgevoerd worden. De werkdagen van de middenmanager zijn hierdoor niet volledig in te plannen. Dit heeft ook te maken met het feit dat de middenmanagers flexibel moeten zijn om in te kunnen spelen op ad-hoc gebeurtenissen.

Als laatste bestaan de werkzaamheden van de middenmanagers veelal uit korte activiteiten wat ertoe leidt dat de werkzaamheden gefragmenteerd zijn. Dit komt met name doordat bureauwerkzaamheden vaak onderbroken worden door ongeplande besprekingen en telefoongesprekken. De locatie van het kantoor speelt een rol in de mate van fragmentatie van de werkzaamheden. Wanneer het bureau gesitueerd is in de buurt van de werkplek van de medewerkers, lopen medewerkers sneller langs om kort is te bespreken of om iets te vragen. De werkzaamheden van de managers zijn dan meer gefragmenteerd door meer korte besprekingen.

*Met wie heeft de middenmanager contact tijdens de werkzaamheden?*

De middenmanagers hebben tijdens hun werkzaamheden contact met verschillende personen: ondergeschikten, collega's van hetzelfde niveau, eerste- of tweedelijnsmanagers en cliënten en naasten. De middenmanagers besteden het grootste gedeelte van hun tijd en hebben het vaakst contact met ondergeschikten, oftewel hun medewerkers. Er is relatief weinig contact met externe samenwerkingpartners en de directeur. Opvallend is dat de contacten met medewerkers en cliënten vaak plaatsvinden buiten de werkvloer. Vaak is er contact met de medewerkers tijdens geplande afspraken of wanneer ze binnenlopen bij de middenmanager op het kantoor.

*Welke verschillen zijn er in het dagelijks werk van eerste- en tweedelijnsmanagers?*

Er zijn een aantal belangrijke verschillen te ontdekken tussen de werkzaamheden van de eerste- en tweedelijnsmanagers. Ten eerste besteden eerstelijnsmanagers de meeste tijd aan bureauwerkzaamheden. De tweedelijnsmanagers besteden echter de meeste tijd aan geplande afspraken. Ten tweede zijn de werkzaamheden van de eerstelijnsmanagers meer gefragmenteerd dan de werkzaamheden van de tweedelijnsmanagers. Ten derde voeren de eerstelijnsmanager, in tegenstelling tot de tweedelijnsmanagers, soms nog wel zorginhoudelijke handelingen uit. Dit komt onder andere voor bij ziekte van medewerkers, misverstanden in het rooster en om iets uit te leggen aan stagiaires. Ten vierde hebben de tweedelijnsmanagers vaker contact met externe samenwerkingspartners dan de eerstelijnsmanagers. De eerstelijnsmanagers hebben wel eens contact met zorgverleners in

de buurt. De tweedelijnsmanagers daarentegen hebben ook contacten met de (deel)gemeente, woningcorporaties en andere belanghebbenden. Ze richten zich hierbij op samenwerking om verschillende initiatieven in de buurt te ontwikkelen.

#### *Hoe ervaren de middenmanagers zelf de invulling van het dagelijks werk?*

In dit onderzoek is met betrekking tot verschillende bevindingen de ervaring van de middenmanagers achterhaald. Als eerste wordt het feit dat geplande activiteiten het grootste gedeelte van de tijd van de tweedelijnsmanagers door hen verschillend ervaren. Manager C ziet geplande afspraken als belangrijke bron om informatie te delen en samen met anderen nieuwe ideeën op te doen. Manager D daarentegen vindt dat ze te veel geplande afspraken heeft waardoor ze niet altijd voldoende tijd over heeft voor andere werkzaamheden. Dit zorgt voor de ervaring van een hoge werkdruk. Tijdens dagen waarin ze veel geplande afspraken heeft kan dit zelfs leiden tot de ervaring van stress.

Een volgend bevinding is de fragmentatie van de werkzaamheden. De tweedelijnsmanagers ervaren geen fragmentatie in hun werkzaamheden. De eerstelijnsmanagers daarentegen wel. Ze ervaren dit vaak als belastend. Als ze gestoord worden in hun werkzaamheden, hebben ze niet altijd tijd om hun bureauwerkzaamheden af te ronden. Dit kan resulteren in de ervaring van een hogere kwantitatieve werkdruk bij de eerstelijnsmanagers.

Ondanks dat de dagindeling deels afhankelijk is van ad-hoc gebeurtenissen, ervaren tweedelijnsmanagers hun dag niet altijd als onvoorspelbaar. Dit komt door de vele geplande afspraken. Tussen de geplande afspraken door vinden zij het echter ook van belang dat zij bereikbaar zijn voor hun medewerkers. Op deze manier kunnen zij ook inspelen op ad-hoc gebeurtenissen. De eerstelijnsmanagers ervaren hun dag wel als onvoorspelbaar. Dit wordt enerzijds ervaren als een prettige dynamische werkomgeving, anderzijds zouden de eerstelijnsmanagers soms wat meer structuur in hun werkzaamheden willen hebben.

Alle middenmanagers geven aan dat ze in de ideale situatie meer contact zouden willen hebben met cliënten en medewerkers op de werkvloer. Ten eerste is het opvallend dat het contact met de cliënten en werkvloer voor de managers niet nadrukkelijk genoemd wordt in de functiebeschrijving. Gezien de omvang van de andere taken is het daarom niet opmerkelijk dat ze minder tijd hebben voor contacten met de werkvloer dan ze zelf zouden willen. De geobserveerde contacten met de cliënten en werkvloer komen ook overeen met de verwachtingen in de functiebeschrijving. De tweedelijnsmanagers zijn zich er ook wel van bewust dat het niet mogelijk is om meer contact te hebben met de werkvloer. Ten tweede zijn tours de ideale methode om contact met de werkvloer te onderhouden. Uit het

onderzoek blijkt echter dat de managers niet altijd prioriteit geven aan het lopen van een tour.

De managers hebben geen voorkeur voor geplande afspraken of ongeplande besprekingen. Volgens de managers is er een goede mix nodig tussen deze twee vormen van contact. Geplande afspraken zijn nodig om de juiste personen bij elkaar te krijgen om iets te kunnen bespreken. Het gaat hierbij vaak om het uitdenken of evalueren van beleid. De ongeplande besprekingen zijn van belang om op de hoogte te blijven van datgene wat op de werkvloer speelt. Ook de ad-hoc gebeurtenissen moeten op ongeplande basis snel besproken kunnen worden.

Vanaf het moment dat de managers op hun werkplaats aankomen tot zij naar huis gaan volgen activiteiten elkaar continu op. De managers hebben daardoor niet altijd rustmomenten. Daarnaast behandelen de managers thuis hun mail of maken ze iets af. Dit zou kunnen leiden tot de ervaring van stress. De managers ervaren echter geen continue stress. Ze ervaren alleen stress tijdens bepaalde gebeurtenissen, zoals bij een incident of bij een visitatie van HKZ.

Concluderend en als antwoord op de probleemstelling van dit onderzoek kan het volgende gezegd worden. De dagelijkse werkzaamheden van middenmanagers in de gezondheidszorg bestaan uit het uitvoeren van verschillende activiteiten. Hierbij besteden de eerstelijnsmanagers het grootste gedeelte van hun tijd aan bureauwerkzaamheden en de tweedelijnsmanagers aan geplande afspraken. Het is voor de middenmanagers daarnaast van belang in te kunnen spelen op ad-hoc gebeurtenissen. Dit gebeurt veelal door korte ongeplande besprekingen. De werkzaamheden van de middenmanagers worden hierdoor gekarakteriseerd als gevarieerd, kortdurend en gefragmenteerd. Echter, uit de interviews blijkt dat alleen eerstelijnsmanagers daadwerkelijk fragmentatie in hun werkzaamheden ervaren. De fragmentatie van de werkzaamheden zorgt soms voor een hogere werkdruk voor de eerstelijnsmanagers. De reden hiervoor is dat zij hun eigen werkzaamheden door de onderbrekingen niet altijd tijdig kunnen afronden. Deze hoge werkdruk leidt echter niet tot de ervaring van stress. De middenmanagers ervaren alleen in specifieke situaties stress, zoals bij een visitatiebezoek van HKZ of een incident. Tijdens de activiteiten hebben de middenmanagers contact met verschillende personen. Ze hebben het meeste contact met hun medewerkers, oftewel ondergeschikten. Zowel de eerstelijnsmanagers als de tweedelijnsmanagers, die beide in principe niet meewerken in de zorg, zouden echter meer contact willen hebben met cliënten en medewerkers op de werkvloer.

## Literatuurlijst

- Actiz. 2010. 'Persoonsgebonden bekostiging via zorgzwaartepakketten nog geen realiteit.' *Zorg en Financiering* 9(3): 33-34.'
- Arman, R., L. Dellve, E. Wikström & L. Törnström. 2009. 'What health care managers do: applying Mintzberg's structured observation method'. *Journal of Nursing Management* 17:718-729.
- Bal, R. 2008. *De nieuwe zichtbaarheid: sturing in tijden van marktwerking*. Oratiereeks Erasmus MC: Rotterdam.
- Bal, R. & M. de Mul. 2010. *Sturen op uitkomsten in het primaire proces*. Rotterdam: iBMG.
- Bolton, S. C. 2003. 'Multiple roles? Nurses as managers in the NHS.' *The International Journal of Public Sector Management* 16(2):122-130.
- Bossert, J. 2002. 'Good Governance: de leidraad voor goed bestuur en management'. *Overheidsmanagement* 9:244-248.
- Boyatzis, R. E. 1982. *The competent manager: a model for effective performance*. John Wiley & Sons, Inc.
- Carlson, S. 1951. *Executive Behaviour*. Stockholm: Strömbergs.
- Chapman, J. A. 2001. 'The work of managers in new organisational contexts'. *The Journal of Management Development* 20(1):55-68.
- Cvz. 2012. *Rapport: signalement zorg en wonen*. Diemen: College voor zorgverzekeringen.
- Dargie, C. 1998. 'The role of public sector chief executives.' *Public Administrations* 76:161-177.
- Dopson, S., R. Stewart & A. Risk. 1992. 'The changing role of the middle manager in the UK'. *International Studies of Management and Organization* 22(1):40-53.
- Duffield, C. & H. Franks. 2001. 'The role and preparation of first-line nurse managers in Australia: where are we going and how do we get there?' *Journal of Nursing Management* 9:87-91.
- Fiedler, F. E. & M.M. Chemers. 1974. *Leadership and effective management*. Glenview: Scott, Foresman.
- Grit, K. & A. de Bont. 2009. 'Maakbare solidariteit'. *Tijdschrift voor actuele filosofie* 2:22-32.
- Gruening, G. 1998. 'Origin and theoretical basis of New Public Management'. *International Public Management Journal* 4:1-25.



- Gulick, L. 1937. 'Notes on the theory of organization'. In L. Gulick & L. Urwick, *Papers of the Science of Administration*. New York: Institute of Public Administration, Columbia University.
- Hales, C. P. 1986. 'What do managers do? A critical review of the evidence'. *Journal of Management Studies* 23(1):89-115.
- Hales, C.P. 2002. 'Bureaucracy-lite and continuities in managerial work'. *British Journal of Management* 13(1): 51-66.
- Hibbard, J. 2008. 'What can we say about the impact of public reporting? Inconsistent execution yields variable results.' *Annals of Internal Medicine* 148(2): 160-161.
- Hood, C. 1991. 'A public management for all seasons?'. *Public Administration* 69(1):3-19.
- Hood, C. 1995. 'The "new public management" in the 1980s: Variations on a theme'. *Accounting, Organizations and Society* 20(2/3):93-109.
- Hutchinson, S. & J. Purcell. 2010. 'Managing ward managers for roles in HRM in the NHS, overworked and underresourced'. *Human Resource Management Journal* 20 (4): 357-74.
- Kaaij, H. & F. de Kruif. (1998). *Werkdruk en werkstress. Kluwer serie OR-Praktijk: 22.*
- Kanter, R.M. 1989. 'The new managerial work'. *Harvard Business Review* 67(6):85-92.
- Kedzierski, J. Th. & M.C. Vlemmix. 2001. *Kwaliteit & beheer: instrumenten voor de manager in de zorg*. Vierde herziene druk. Houten: Bohn Stafleu van Loghum. [1988].
- Körver, S. 2003. 'Tijd en continuïteit in loopbaan en supervisie'. *Supervisie en Coaching* 20:17-26.
- Kotter, J. 1982. *The General Managers*. New York: Free Press.
- Kupperschmidt, B. R. 2000. 'Multigeneration employees: strategies for effective management'. *The Health Care Manager* 19(1):65-76.
- Kurke, L.B. & H. E. Aldrich. 1983. 'Mintzberg was right! A replication and extension of the nature of managerial work'. *Management Science* 29(8):975-983.
- Laurens. 2011. 'Functiebeschrijving Teamleider Zorg en Welzijn 3, 10-10-2011.
- Laurens. 2012. 'Functiebeschrijving manager 3, 31 mei 2012.
- Laurens. 2013. *Locaties* [Internet] Laurens 02-03-2013 [aangehaald op 02-03-2013]. Bereikbaar op: <http://www.laurens.nl/contact/locaties>
- Livian, Y-F. & J.G. Burgoyne. 1997. *Middle managers in Europe*. London: Routledge.
- Lombarts, M.J.M.H. 2011. 'Kwaliteitsindicatoren horen bij de marktwerking in de opleiding'. *Tijdschrift voor Medisch Onderwijs* 30(3):101-103.

- Lugtenberg, M. & G.P. Westert. 2007. *Kwaliteit van de gezondheidszorg en keuze-informatie voor burgers: een internationale verkenning van initiatieven*. Tilburg: Tranzo, Universiteit van Tilburg.
- Mars, A. 2010. *Jongleren met loyaliteiten: het veelzijdige krachtenveld van de middenmanager*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Marsh, R. F. & S. Blau. 2007. 'Workload factors impacting managers'. *Journal of Management Development* 26(3):200-212.
- McConville, T. & L. Holden. 1999. 'Filling in the sandwich: HRM and middle managers in the health sector'. *Personnel Review* 28(5/6):406-424.
- Mintzberg, H. 1973. *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Mortelmans, D. 2009. *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden*. Tweede herziene druk. Leuven: Uitgeverij Acco. [2007].
- Noordegraaf, M. & R. Stewart. 2000. 'Managerial behaviour research in private and public sectors: distinctiveness, disputes and directions'. *Journal of Management Studies* 37(3):427-443.
- Noordegraaf, M. 2004. *Management in het publieke domein: issues, instituties en instrumenten*. Bussum: Coutinho.
- Oldenhof, L. & K. Putters. 2011. 'Daily practises of daily operational healthcare managers: dealing with tension between different values'. *Medische Antropologie* 23(1):81-101.
- Pollitt, C. 2003. *The essential public manager*. Maidenhead: Open University Press en McGraw-Hill.
- RVZ. 2011. *Sturen op gezondheidsdoelen*. Den Haag: Raad voor Volksgezondheid en Zorg.
- Sambrook, S. 2005 'Management development in the NHS: Nurses and managers and identities'. *Journal of European Industrial Training* 30(10): 48-64.
- Sayles, L. 1964. *Managerial Behavior: Administration in Complex Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Stewart, R. 1967. *Managers and their jobs: a study of the similarities and differences in the ways managers spend their time*. London: McGraw-Hill.
- Stoker, J. I. & A. W. de Korte. 2000. *Het onmisbare middenkader*. Assen: Van Gorcum.
- Stoopendaal, A. 2008. *Zorg met afstand. Betrokken bestuur in grootschalige zorginstelling*. Assen: Van Gorcum.

- Tengblad, S. 2006. 'Is there a 'New Managerial Work'? A comparison with Henry Mintzberg's classic study 30 years later'. *Journal of Management Studies* 43(7):1438-1461.
- Van Veldhoven, M. & T.F. Meijman. 1994. *Het meten van psychosociale arbeidsbelasting met een vragenlijst: de vragenlijst beleving en beoordeling van de arbeid (VBBA)*. Amsterdam: Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden.
- Vries, G. de & H. van Tuijl. 2006. *De gezondheidszorg onder druk: vitaliserende spanning in het middengebied van organisaties, een bedrijfskundige benadering*. Bohn Stafleu van Loghum.
- Waal, A.A. de & L.A.F.M. Kerklaan. 2004. *De resultaatgerichte overheid: op weg naar de prestatiegedreven overheidsorganisatie*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Wilmott, M. 1998. 'The new ward manager: an evaluation of the changing role of the charge nurse.' *Journal of Advanced Nursing* 28(2):419-427.

## **Bijlage 1: data observaties en interviews**

De data waarop de observaties en interviews hebben plaatsgevonden in Laurens Liduina en Laurens den Hoogenban. Om de privacy van de managers in acht te nemen zijn de namen van de managers niet genoemd.

### Data observaties

Manager A: 06-11-2012 en 26-11-2012

Manager B: 21-11-2012 en 03-12-2012

Manager C: 31-10-2012 en 15-11-2012

Manager D: 20-11-2012 en 19-12-2012

### Data interviews

Manager A: 08-03-2013

Manager B: 27-03-2013

Manager C: 19-03-2013

Manager D: 12-03-2013