

# Zorgen voor verandering



Een onderzoek naar HRM-activiteiten ter bevordering van de motivatie van medewerkers tijdens veranderingen

Naam: Rianne van de Merwe

Studentnummer: 300704

Datum: 23 augustus 2007

# Zorgen voor verandering

Een onderzoek naar HRM-activiteiten ter bevordering van de motivatie van medewerkers tijdens veranderingen

' Als wij willen dat de dingen blijven zoals zij zijn, dan zullen de dingen moeten veranderen'.

*Giuseppe di Lampedusa 1896-1957, Italiaans schrijver in Het Luipaard*

Naam: R.N. van de Merwe

Studentnummer: 300704

Afstudeerbegeleider: Dr. K.P. van Wijk

Medebeoordelaar: Dr. L.R. Pol

Afstudeerscriptie Master Zorgmanagement

Instituut Beleid & Management Gezondheidszorg

Rotterdam, augustus 2007

## Voorwoord

---

Voor u ligt mijn scriptie waarin onderzoek is gedaan naar Human Resource Management (HRM)-activiteiten die de bereidheid van medewerkers tijdens veranderingen kunnen bevorderen. Tijdens mijn studie is mijn belangstelling voor HRM begonnen in de vakken Beheer- en personeelsmanagement en Human Resource Management. Gedurende mijn duale traject is mijn interesse bevestigd in de praktijk, waaruit bleek dat personeel een belangrijke rol speelt in een ziekenhuis en dat een goede omgang met personeel een vereiste is in een organisatie. In de praktijk heb ik ook ontdekt dat er verschillende belangen spelen onder het personeel, door de gehele organisatie heen en dat mij fascineert, maar aan tegelijkertijd vragen bij mij oproept. De vraag hoe je medewerkers bereid krijgt mee te gaan in veranderingen is een dergelijke vraag. Het hield me tijdens de studie bezig en het houdt me nu nog bezig. Het blijft een moeilijke opgave.

Ik wil graag een aantal mensen bedanken die mij hebben bijgestaan tijdens mijn scriptie:

Allereerst Kees van Wijk, enorm bedankt voor de stimulerende vakken en coachende en vriendelijke manier van begeleiden. Ook dank aan Bert Pol voor het meelezen en beoordelen van mijn scriptie. De respondenten uit het Martini ziekenhuis wil ik bedanken voor de tijd, inzet en openhartigheid bij de interviews. Mijn contactpersoon in het Martini ziekenhuis, Emo Zwaneveld, wil ik bedanken voor de toegankelijkheid tot de verschillende data die ik heb mogen gebruiken en de adviezen voor het schrijven van mijn projectvoorstel.

Verder wil ik mijn dank uitspreken aan mijn studiegenoten en in het bijzonder aan Vanessa, die een goede steun is geweest het afgelopen jaar als vriendin en criticus.

Bedankt papa en mama voor de liefdevolle verzorging elke donderdagavond gedurende het afgelopen jaar. Afsluitend wil ik mijn vriend Erik bedanken, die mij enorm gesteund heeft in een druk jaar vol veranderingen, ook naast de studie, en die mij gemotiveerd heeft om 'op de trein te blijven.'

Rianne van de Merwe

Groningen, augustus 2007

## Samenvatting

---

De gezondheidszorg is een sector waar continu veranderingen plaatsvinden. Veranderingen die opgelegd worden door externe partijen, maar ook interne veranderingen om goede kwaliteit te kunnen leveren aan patiënten. Om te kunnen veranderen is het van belang dat het personeel bereid is om te veranderen. Veranderingen roepen namelijk vaak weerstand op, wat het veranderingsproces niet ten goede komt. Bovendien identificeren professionals, zoals artsen en verpleegkundigen, zichzelf meer met het beroep en het vak dan met de organisatie en veranderingen die daarbij horen. De grote uitdaging waar managers voor staan is om tijdens een veranderingsproces de medewerkers mee te krijgen. Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in HRM-activiteiten die de motivatie van verpleegkundigen kunnen bevorderen tijdens veranderingen. Dit is onderzocht in het Martini Ziekenhuis in Groningen met behulp van empirisch onderzoek, namelijk interviews met leidinggevenden en verpleegkundigen en documentenanalyse.

Uit het empirische onderzoek komt naar voren dat leidinggevenden de HRM-activiteiten, voortkomend uit conceptuele model, toepassen, namelijk: Informeren en communiceren, betrekken, waarderen, inspireren, aandacht schenken, autonomie geven, mogelijkheid tot samenwerking, communicatie over organisatiebrede veranderingen, sociale klimaat beheren en het communiceren van wederzijdse verwachtingen. Er wordt een rangschikking gemaakt door leidinggevenden en medewerkers, waar beide partijen aangeven dat de HRM-activiteiten (*tijdig*) *informeren en communiceren* en *betrekken* de belangrijkste activiteiten zijn om medewerkers te motiveren tijdens veranderingen. Wel geven de medewerkers aan meer inzicht te willen hebben in ziekenhuisbrede veranderingen om hun eigen veranderingen beter te kunnen begrijpen en commitment met de organisatie te krijgen. Dit wordt ook bevestigd in het medewerkerstevredenheidsonderzoek. Het Sociaal beleidsplan van het ziekenhuis geeft aan dat de organisatie zich ook bezig houdt met HRM en hoe dit in te zetten tijdens veranderingen. Ondanks deze resultaten blijkt uit dit onderzoek dat slechts een kleine groep medewerkers betrokken en flexibel is tijdens veranderingen.

## Abstract

---

Healthcare is continuously subject to changes. These changes can be either initiated by external parties or internally as a result from developments aimed to deliver improved healthcare quality to patients. In order to successfully implement changes in an organization it is important that also personnel are willing to change. Changes namely have the tendency to result in resistance, toughening the whole process of implementing the change. Moreover professionals, such as doctors and nurses, identify themselves more with the profession than with the organisation and its changes.

The great challenge managers are therefore facing is to win over employees upfront and during the change process. The purpose of this research is to gain insight in the HRM-activities that can enhance the motivation of professionals during changes in a healthcare organisation. This research has been done performed at the Martini Hospital in Groningen, the Netherlands, using empirical research data consisting of interviews with both management and nurses and a document analysis. From the empirical research it is found that employees regard *(timely) informing and communicating* as well as *involving* the most important HRM-activities to help motivate them during organisational changes.

Furthermore employees would like to have more insight in the hospital-wide changes in order to better understand local changes and to enhance their feeling of solidarity with the organisation. Nevertheless only a small group of nurses is actively involved and supportive of organisational changes.

## Inhoudsopgave

---

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>Samenvatting</b>	<b>4</b>
<b>Abstract</b>	<b>5</b>
<b>Hoofdstuk 1: Inleiding</b>	<b>8</b>
1.1 Doelstelling	9
1.2 Probleemstelling	9
<b>Hoofdstuk 2: Theoretisch kader</b>	<b>11</b>
2.1 Het veranderingsproces, motivatie en HRM	11
2.2 Verandering en het psychologisch contract	14
2.2.1 Visies op verandering	16
2.3 Verandering, HRM en Performance	18
2.3.1 Conceptueel model	19
<b>Hoofdstuk 3: Methode</b>	<b>21</b>
3.1 Selectie organisatie en respondenten	21
3.2 Bepaling onderzoeksresultaten	21
3.3 Operationalisaties	22
3.4 Validiteit en Betrouwbaarheid	23
3.5 Data- analyse	24
<b>Hoofdstuk 4: Resultaten</b>	<b>26</b>
4.1 Verloop van de interviews	26
4.2 Resultaten uit de data	26
4.2.1 Informeren en betrekken	26
4.2.2 Flexibiliteit	29
4.2.3 Commitment	30
4.2.4 Training & ontwikkeling	31
4.2.5 Autonomie	32
4.2.6 Beloning, inspireren en prikkelen	33
4.2.7 Wederzijdse verwachtingen	34
4.2.8 Sociaal klimaat	34

4.2.9 Sociaal beleidsplan 'Goed werkgeverschap' 2006 (concept)	36
4.3 Analyse van de resultaten	38
<b>Hoofdstuk 5: Conclusie en discussie</b>	<b>43</b>
5.1 Conclusie	43
5.2 Discussie	46
5.3 Reflectie	47
<b>Hoofdstuk 6: Aanbevelingen en Reflectie</b>	<b>49</b>
<b>Hoofdstuk 7: Referenties</b>	<b>51</b>

De gezondheidszorg is continu in beweging en veranderingen zijn aan de orde van de dag. Veranderen lijkt normaal geworden. Wat twintig jaar geleden een uitzonderingssituatie was, is sinds 2000 een continu proces geworden (Wijchers e.a.2000). Bij een verandering in een (zorg)organisatie komt heel wat kijken voor de organisatie, maar ook voor het personeel. De grote uitdaging waar managers voor staan is om tijdens een veranderingsproces de medewerkers mee te krijgen. Volgens Cozijnsen & Vrakking (2003) is iedere actie die zich keert tegen een verandering een manier om de status quo te handhaven. Het kan problematisch worden wanneer de lage bereidheid omslaat in weerstand tegen veranderingen (Cozijnsen 1987). Volgens de Caluwé e.a. (2002) zijn managen, leiden, sturen en beheersen nauwelijks toepasbare begrippen in een organisatie waarin professionals in groten getale aanwezig zijn. Professionals identificeren zichzelf vaak meer met het beroep en het vak dan met de organisatie waar ze deel van uitmaken (de Caluwé e.a. 2002). Ze hebben en willen een hoge mate van autonomie over hun werk, eigen ontwikkeling van het werk en over de omgang met patiënten. Professionals zijn immers geleerd en weten zelf (het beste) hoe ze hun vak moeten uitoefenen. Mintzberg (2004) geeft aan dat dankzij de vrijheid van handelen professionals de behoeften van cliënten en organisatie negeren. 'Hun loyaliteit ligt bij het beroep, niet bij de plaats waar ze dat beroep toevallig uitoefenen' (Mintzberg 2004). Ook Weggeman (1997) en Delden (1995) onderschrijven dat als er veel professionals zijn in een organisatie, dat typische verschijnselen oplevert. Kortom, verandering van een organisatie, gaat niet zonder bereidheid van het personeel.

Het Martini Ziekenhuis in Groningen is een organisatie waar veel professionals werken en die vele veranderingen ondergaan. Een grote verandering is bijvoorbeeld het samengaan van twee locaties van het ziekenhuis eind 2007. Het onderbrengen van de twee vestigingen in één gebouw kan door verschillende opvattingen van medewerkers grote gevolgen hebben voor de performance van de gehele organisatie. Naast de invloed op de performance of uitkomstvariabelen voor de organisatie zelf, heeft het ook invloed op het 'kunnen', 'willen' en 'mogen' van werknemers (Boxall & Purcell 2003). De uitkomstvariabelen, goede prestaties van de organisatie, worden door Appelbaum e.a. (2000) aangeduid als 'High Performance' en is een functie van 'Abilities', 'Motivation' en 'Opportunity to participate';  $Performance = F(A, M, O)$ . Dit houdt in dat personeel hard wil werken en goed presteert als: ze het kunnen (A), ze de motivatie hebben (M) en de mogelijkheid bestaat voor de mensen om te participeren in besluitvorming (O).

Volgens Cozijnsen (1987) zorgt elke verandering voor weerstand, die de bereidwilligheid tot verandering niet goed doet. Om medewerkers te motiveren worden



Human Resource Management (HRM)-activiteiten gebruikt zoals belonen, beoordelen, carrières, structuur, promotie etc. (Paauwe 1995). De uitdaging is echter hoe je als organisatie je medewerkers gemotiveerd houdt *tijdens veranderingen*. Welke specifieke HRM-activiteiten worden ingezet bij medewerkers in het Martini Ziekenhuis en vergroten deze de bereidwilligheid van medewerkers? Aan de hand van deze vraag is de volgende doelstelling geformuleerd:

### **1.1 Doelstelling**

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in HRM-activiteiten die de motivatie van professionals kunnen bevorderen tijdens veranderingen in het Martini Ziekenhuis.

### **1.2 Probleemstelling**

Uit de missie van het Martini Ziekenhuis (Martini Ziekenhuis 2007) kan geïnterpreteerd worden dat naast de wil een goede topklinische zorg te leveren aan patiënten, de medewerker ook een belangrijke rol speelt binnen de organisatie:

*'Het Martini Ziekenhuis biedt aan de bevolking in zijn verzorgingsgebied een breed pakket aan medisch-specialistische zorg, die wordt gekenmerkt door een hoge kwaliteit en door een hoog serviceniveau. Deze zorg wordt geboden in een patiëntvriendelijke omgeving waar het voor de medewerkers prettig werken is, en binnen een goed opleidings- en onderzoeksklimaat. Samen met de partners in de regio wordt gestreefd naar een goede continuïteit van zorg.'*

Prettig werken en een goed opleidings- en onderzoeksklimaat duidt op een situatie waarbinnen de organisatie de beste ondersteuning wil bieden aan zijn medewerkers. Om een goede service te leveren, wat een onderdeel is van een goede performance, kan het gebruik van HRM- instrumenten een aanzienlijke bijdrage leveren aan prestaties (o.a. Arthur, 1994; Huselid, 1995; Paauwe & Richardson, 1997; Boselie & Paauwe, 2004). De organisatie heeft er belang bij dat de medewerkers bereid zijn mee te werken bij veranderingen om een goede performance te kunnen leveren. De volgende onderzoeksvraag is ontstaan:

***Welke HRM-activiteiten bevorderen de bereidwilligheid van medewerkers in het Martini Ziekenhuis om aan organisatieveranderingen mee te werken?***

De bijbehorende deelvragen zijn:

- 1. Welke HRM-activiteiten worden door leidinggevendenden in het Martini Ziekenhuis ingezet om hun personeel te motiveren?*
- 2. Welke HRM-activiteiten dragen bij aan de motivatie van medewerkers in het Martini Ziekenhuis?*

*3. Zegt het Sociale Beleidsplan 2006-2008 iets over hoe je HRM inzet voor veranderingen?  
Zo ja, wordt er ook wat mee gedaan?*

In dit onderzoek worden organisatieveranderingen als een constante factor beschouwd, waarbij geen rekening wordt gehouden met de verschillende soorten veranderingen die plaats kunnen hebben. Om pragmatische redenen zijn de veranderingen niet gespecificeerd. Dit onderzoek draait vooral om de relatie tussen HRM-activiteiten en motivatie die op elke geplande verandering van toepassing zou kunnen zijn.

Dit hoofdstuk behandelt onderwerpen die voortvloeien uit de onderzoeksvraag. Allereerst komen het veranderingsproces, motivatietheorieën en HRM-activiteiten die motivatie tijdens veranderingen kunnen bevorderen, aan bod. Ten tweede wordt het psychologisch contract en de verandering van dit contract besproken. Ten derde worden visies op veranderingen toegelicht. Ten vierde wordt een verbinding gelegd tussen HRM en de performance van een organisatie. In de laatste paragraaf wordt aan de hand van de voorafgaande literatuur een conceptueel model gecreëerd dat de leidraad zal vormen voor dit onderzoek.

### 2.1 Het veranderingsproces, motivatie en HRM

Volgens de Caluwé e.a. (2002) is de term 'veranderen' een containerbegrip. Het woord heeft veel betekenissen. Het wordt gebruikt om een gewenste uitkomst te omschrijven, iets wat gerealiseerd is, maar ook voor de beschrijving van een proces, een overgang van de ene toestand naar de andere. Dit wordt ook wel het veranderingsproces genoemd. Volgens Koeleman (2002) is acceptatie van veranderingen een moeilijk proces voor mensen, omdat men nergens van weet, omdat men het niet wil of omdat men het niet kan. Mensen hebben tijd nodig om veranderingen te accepteren. Rogers (1995) onderscheidt groepen die deelnemen aan veranderingen, namelijk de innovators (2.5%), early adopters (13.5%), early majority (34%), late majority (34%) en de laggards (16%), waarbij weerstand oplopend is van weinig weerstand bij de eerste groep tot enorme weerstand bij de laatst genoemde. Vooral de laatste 2 groepen hebben dus een grote weerstand en meer tijd nodig om een verandering te accepteren. Weerstand en trage acceptatie komen niet alleen voort uit de verandering zelf (Koeleman 2002). Onzekerheid en onduidelijkheid rond een verandering kunnen een grote rol spelen. Informatie is volgens Koeleman (2002) een belangrijke factor in onzekerheid en onduidelijkheid:

Informatie:

- *gebrek aan informatie*: Managers hebben meer informatie ter beschikking en zijn al langer bezig met de verandering. Ze blijken te onderschatten dat gebrek aan informatie tot weerstand kan leiden. Mensen die niet vroegtijdig bij een verandering zijn betrokken, hebben tijd nodig om te wennen aan de verandering. Het werkt beter wanneer de medewerkers worden betrokken bij het proces wanneer er besluiten worden genomen. Wanneer hier geen mogelijkheid toe is is het van belang de medewerkers duidelijk in te lichten over de totstandkoming van de verandering. Zo kan veel weerstand worden voorkomen.

- *ambigue informatie*: De informatie is ambigu wanneer betrokkenen vanuit verschillende bronnen de informatie krijgen over een verandering, die niet overeenkomt. Er is sprake van dubbelzinnige informatie.
- *een andere inschatting van gevolgen van veranderingen*: Medewerkers concluderen dat de gekozen oplossing de organisatie meer schade zal opleveren dan goed doen. Deze inzichten kunnen ontstaan uit verschillende informatiebronnen of door het maken van andere afwegingen.

Andere factoren die een rol spelen bij onzekerheid en onduidelijkheden bij veranderingen zijn langzame gewenning, angst te verliezen en gebrek aan vertrouwen (Koeleman 2002).

Volgens Koeleman (2002) is het van belang dat organisaties hun medewerkers tijdig informeren. Management heeft vaak tijd nodig om keuzes in stilte te kunnen maken en wil de rest van de organisatie niet lastigvallen met mogelijke uitkomsten van dit proces. Zwijgen is echter af te raden. Veranderbereidheid wordt juist bevorderd door tijdig medewerkers te informeren. Dit geeft medewerkers een manier om los te komen van hun oude denkbeelden en na te denken over de gevolgen van de verandering. Op deze manier is de kans groter dat de uiteindelijk gekozen strategie geaccepteerd wordt en effectiever kan worden ingevoerd (Koeleman 2002). Volgens Boxall & Purcell (2003) is gemotiveerde bekwaamheid de kwaliteit die organisaties het meeste nodig hebben van hun medewerkers.

Onder motivatie wordt in de eerste plaats 'een toestand van welwillendheid' van een medewerker verstaan (Tissen 2006). Het is een psychologisch proces dat voor opwinding, richting en volhardendheid van acties zorgt en doelgericht is (Kreitner 1990). Kort gezegd is motivatie 'de bereidheid tot doelgerichte inspanning' (Prisma 2007). De medewerker is gemotiveerd om een relatie met de werkgever aan te gaan wanneer voordelen van het werk (zoals loon, intrinsieke vreugde, sociale status) de nadelen overstijgen (zoals toenemende stress en reiskosten). Een manager geeft vorm aan de condities om dit te behalen, maar de motivatie komt vanuit de medewerker zelf (Steeman, 2006). Kreitner e.a. (1999) stellen dat het van belang is dat managers dit psychologische proces begrijpen voordat het mogelijk is om de medewerkers succesvol te kunnen begeleiden naar het behalen van de organisatiedoelen. Watson (1986) geeft aan dat wederkerigheid nodig is om een stabiele relatie te krijgen tussen werknemer en werkgever.

Motivatietheorieën zijn veel beschreven in de literatuur in de afgelopen eeuw. Klassieke theorieën zoals Taylor's scientific management (1911), Maslow's piramide (1972), Herzberg's motivatiehygiëne theorie (1966) en Mc Gregor's X en Y theorie (1957) passen goed in hun tijd, maar de wereld van het werk is sindsdien veranderd. De min of meer stabiele situatie van toen is overgegaan naar een permanente verandering. Het klassieke denken heeft in de moderne psychologie dan ook plaatsgemaakt voor een meer integrale

benadering waarin motivatie vanuit verschillende invalshoeken wordt onderzocht (Nieuwenhuis 2003). Ten eerste bestaat de benadering van Mc Clelland (1985) die uitgaat van de persoonlijkheid van de medewerker. Het gaat om de persoonlijke eigenschappen en motieven die bepalend zijn voor de voortgang in motivatie. De tweede benadering is die van Vroom (1995) en Adams (1963), die uitgaat van verwachtingen over bijdragen en opbrengsten van medewerkers. Dit houdt in dat medewerkers meer gemotiveerd zijn in hun werk wanneer zij sterker verwachten dat hun werk tot de voor hen gewenste opbrengsten leidt. De derde benadering gaat om het stellen van doelen en is uitgewerkt door Bandura (1986) en Skinner (1971). Volgens hen is een medewerker te motiveren door duidelijke doelen te stellen die acceptabel, haalbaar en uitdagend zijn. De laatste benadering van onder andere Deci (1975) en Hackman & Oldham (1980) is gericht op de inhoudelijke kant van de taak. De inhoud is bepalend of medewerkers gemotiveerd zijn tijdens een activiteit. Termen als autonomie, competentie en eigen verantwoordelijkheid spelen hier een rol.

Volgens Tissen (2005) staat het denken over en de theorievorming rond motivatie sinds het begin van de jaren negentig rondom stil. De bestaande motivatietheorieën lijken te worden aanvaard als dé motivatietheorieën. Er is enige kritiek op onderdelen van enkele gevestigde theorieën, maar die is niet erg overtuigend (Tissen 2005). Soms zijn er geleidelijke bijstellingen geweest van sommige theorieën, maar echte doorbraken hebben zich de afgelopen tijd niet voorgedaan.

Gaan bovenstaande concepten en theorieën uit van min of meer stabiele situaties, bij de verwachtingstheorie van Vroom (1995) gaat het om de motivationele aspecten bij *verandering*. Wanneer de verwachtingen van de medewerker leiden tot gewenste uitkomsten zijn medewerkers gemotiveerd werk te verrichten en te continueren. Praktisch gezien gaat het erom de relaties voor de werknemer inzichtelijk te maken en speelt communicatie tussen werkgever en werknemer een grote rol. Alle vier voorgaande moderne theorieën hebben te maken met de soort motivatie, waarbij de motivatie vanuit de medewerker zelf komt. De verwachtingstheorie van Vroom beschrijft motivatie echter meer als belangrijke factor in de relatie tussen werkgever en werknemer waarbij de werknemer zijn verwachtingen heeft en de werkgever de beloften van beloningen nakomt en dat werknemers zich daarvan bewust zijn en vice versa. Beide partijen geven eigenlijk hun verwachtingen aan en streven die na. Communicatie is een belangrijk ondersteunend instrument. In de volgende paragraaf zal hier nader op worden ingegaan.

## **2.2 Verandering en het psychologisch contract**

In de huidige tijd wordt veel waarde gehecht aan theorieën die het belang van kennisverwerving en cognitieve processen tot uitgangspunt nemen, zoals het psychologisch contract (Vinke 2004). Schein (1978) definieert het psychologische contract als 'een set van ongeschreven wederzijdse verwachtingen tussen een individuele werknemer en de organisatie'. Het psychologische contract kan nuttig zijn om de kwaliteit van individuele werkrelaties te analyseren (Boxall & Purcell 2003). Volgens Grant (1999) stammen de concepten uit het psychologisch contract uit de eerder genoemde verwachtingstheorieën over motivatie. Verwachtingstheorieën over motivatie zeggen niets over de inhoud van menselijke motivatie (zoals beloning, status en intrinsieke arbeidssatisfactie), maar benadrukken dat voortdurende motivatie in werk beïnvloed wordt door de verwachtingen die men heeft en of deze na een bepaalde tijd nog zo zijn. De volgende drie zaken zijn van belang (Boxall & Purcell 2003): Ten eerste zullen onmogelijke doelen eerder frustreren dan motiveren. Ten tweede zullen onbeloonde doelen genegeerd worden. Als derde impliceert de verwachtingstheorie dat organisaties alleen goed gemotiveerde, presterende medewerkers krijgt indien ze beloningen geven die gewaardeerd worden door de medewerkers (beloningen gaan verder dan alleen geldelijke beloningen). De verwachtingstheorie impliceert dus dat een organisatie een goed beloningssysteem dient te hebben en dat er vertrouwen moet zijn in dit systeem. De theorie van het psychologisch contract helpt om de vraag 'hoe je motivatie van medewerkers langere tijd kunt handhaven' aan de orde te stellen. Studies die hiernaar gedaan zijn, zijn gerelateerd aan arbeidssatisfactie of medewerkertevredenheid en turnover (verloop) in het werk. Uit onderzoek van Rose (1994) komt naar voren dat het kiezen van werknemers die geïnteresseerd zijn in het werk wat ze moeten leveren en zich kunnen ontwikkelen in de baan van grote waarde is. Het impliceert dat alleen economische motieven niet kunnen zorgen voor een lange termijn werkrelatie en commitment (verbondenheid) met de organisatie.

In het laatste decennium is Denise Rousseau (1995) de meest prominente wetenschapper op het gebied van het psychologisch contract in arbeidsrelaties. Rousseau (1995) definieert het psychologische contract als "de overtuiging van individuen met betrekking tot de voorwaarden van hun relatie met de organisatie waarvoor ze werken." Dit contract is voornamelijk informeel, ongeschreven en in continue ontwikkeling zolang de werknemer in contact is met de organisatie. Ondanks dat het psychologisch contract informeel en ongeschreven is vindt Schein (1978) het een belangrijke bepalende factor van het menselijke gedrag. Het psychologisch contract is gebaseerd op een persoon zijn percepties en overtuigingen, wat het contract subjectief maakt. Desondanks zijn vele percepties overeenkomstig, bepalend door de gedeelde werksituatie. Ondanks de grote waarde van psychologische contracten zijn de gunstige effecten niet altijd zichtbaar

aanwezig. Dit wordt pas duidelijk wanneer de contracten veranderen of geschonden worden (Robinson et al.1994). Als aan de verwachtingen niet wordt voldaan, treedt er een breuk in het contract op die ernstige gevolgen kan hebben, zoals demotivatie en minder commitment met de organisatie van de medewerker, meer verloop en minder goede prestaties of zelfs het nemen van ontslag (Robinson et al.1994). Een belangrijke stap is dat organisaties en individuen het psychologisch contract bewuster gaan managen tijdens veranderingen. Bedoeld wordt vooral explicietere communicatie tussen beiden, het wegnemen van emotionele en systematische obstakels, zoals vasthouden aan oude vertrouwde afspraken, en het innoveren van HRM-praktijken (Visser & Altink 1998).

Naast veranderingen in het psychologisch contract tussen werkgever en werknemer door inhoudelijke veranderingen of schendingen, vindt er volgens Hiltrop (1995) een verschuiving plaats van een 'oud' naar een 'nieuw' psychologisch contract. Er is sprake van een 'veranderende werkrelatie'. In het 'oude' psychologisch contract zijn elementen als duurzaamheid, voorspelbaarheid, stabiliteit, rechtvaardigheid en wederzijds respect en traditie centrale kenmerken. Onder duurzaamheid wordt onder andere verstaan relatieve baan zekerheid voor de werknemer, perspectief op promotie en bedrijfsspecifieke opleiding. De werkgever krijgt er loyaliteit en betrokkenheid voor terug. In het 'nieuwe contract' moet de werknemer zijn eigen loopbaan 'zelf' maken. Zekerheid wordt vervangen door employability, wat betekent dat een medewerker permanent moeten werken aan zijn professionele ontwikkeling en inzetbaarheid binnen de organisatie en erbuiten. Medewerkers zijn meer loyaal aan hun loopbaan dan aan de huidige organisatie waarvoor ze werken. Opleidingen die de persoonlijke ontwikkeling en 'employability' bevorderen zijn belangrijker geworden in het nieuwe contract (Hiltrop 1995). De medewerker is minder afhankelijk van zijn werkgever, wat zorgt voor lagere voorspelbaarheid in de arbeidsrelatie. Stabiliteit wordt vervangen door flexibiliteit. Er is sprake van onzekerheid en ambiguïteit. De arbeidsmarkt vereist ook steeds meer aanpassingsvermogen van de medewerkers. Tenslotte wordt de billijkheid en gelijkheid uit het oude contract minder belangrijk en is individuele waardering belangrijker geworden. Dit kan worden afgemeten door de inhoud van het werk, verantwoordelijkheid, variatie en autonomie. In ruil hiervoor biedt de medewerker zijn kennis, vaardigheden en ondernemende kwaliteiten aan (Hiltrop 1995).

Flexibiliteit speelt in het nieuwe contract een grote rol en is voor medewerkers een belangrijke eigenschap in een werkrelatie. Flexibiliteit van de medewerker zorgt voor een grotere bereidheid tot verandering (Boxall & Purcell 2003), waardoor veranderingen gemakkelijker kunnen worden ingevoerd. Voor de organisatie is het ook van belang om 'mee te kunnen ademen' met de veranderingen in de omgeving. De flexibele relatie met de omgeving wordt 'agility' genoemd (Boxall & Purcell 2003). Dit betekent ook dat de organisatie of werkgever een flexibelere houding verwacht van de werknemer en het

psychologisch contract kan veranderen.

Het 'oude' contract	Het 'nieuwe' contract
duurzaamheid	zelfredzaamheid (employability)
voorspelbaarheid	ambigüiteit
stabiliteit	flexibiliteit
rechtvaardigheid	
wederzijds respect	waardering
traditie	marktprincipes

Bron: herleid van Hiltrop (1995)

**Tabel 1: Het oude en nieuwe psychologisch contract**

Door een veranderde werkrelatie, verandert het psychologisch contract, waardoor organisaties ook anders zullen moeten omgaan met hun HRM beleid. Het nieuwe psychologisch contract zou zich waarschijnlijk moeten kenmerken door meer aandacht voor specifieke verwachtingen van elke werknemer en individuele aandacht. De organisatie zal in ruil ruimte voor ontwikkeling moeten bieden (Wierdsma & Van Roekel Kolkhuis Tanke 2003). Nieuwe medewerkers zullen wellicht gewend zijn aan het 'nieuwe' psychologisch contract dat meer flexibiliteit vereist van medewerkers. De bereidheid tot verandering kan mogelijk bij de nieuwe medewerkers groter zijn, waardoor verandering beter kunnen worden gerealiseerd. Volgens Herriot & Pemberton (1996) zijn veel mensen gewend geraakt aan het 'oude' psychologisch contract wat decennia lang aan de orde is geweest. Medewerkers die zijn opgegroeid met het 'oude' contract zullen meer moeite hebben met het 'nieuwe' psychologisch contract en zijn minder flexibel in tijden van verandering dan 'nieuwe' medewerkers.

### **2.2.1 Visies op verandering**

Er zijn verschillende visies die je kunt gebruiken om een betekenis aan veranderingen te geven. De Caluwé & Vermaak (2006) baseren hun theorie op verschillende benaderingen, zoals die van Huy (2001), Caldwell (2005), Van der Zee (1995), Marx (1989), Boonstra (1992) en Bennis, Benne en Chin (1979) die beschrijven waarom en hoe mensen veranderen. De Caluwé spreekt over vijf visies op veranderen, die hij met een kleur aanduidt. Deze visies geven aan hoe veranderingen in organisaties doorgevoerd kunnen worden. De verschillende visies zijn: het geeldrukdenken, blauwdrukdenken, witdrukdenken,



groendrukdenken en rooddrukdenken (de Caluwé & Vermaak 2006). Hieronder worden kort de visies uitgelegd en wordt het rooddrukdenken, vanwege de relatie met Human Resource Management en veranderingen, verder uitgelicht. Geeldrukdenken is gebaseerd op socio-politieke opvattingen over organisaties, waarbij de nadruk ligt op macht, belangen en conflicten (Pfeffer 1981). Blauwdrukdenken veronderstelt dat veranderingen rationeel kunnen worden ontworpen en worden geïmplementeerd (Kluytmans 1994). Witdrukdenken is afkomstig van Newton's deterministisch, mechanistisch en lineair wereldbeeld. De chaostheorie draait om complexe systemen met een beperkte voorspelbaarheid, waarbij zelforganisatie een grote rol speelt. Groendrukdenken gaat uit van leertheorieën (Argyris 2000). In het groendrukdenken denkt men dat gedrag verandert wanneer men leert en niet dat mensen veranderen wanneer je ze motiveert, prikkelt en verleidt, zoals bij het rooddrukdenken (de Caluwé & Vermaak 2006).

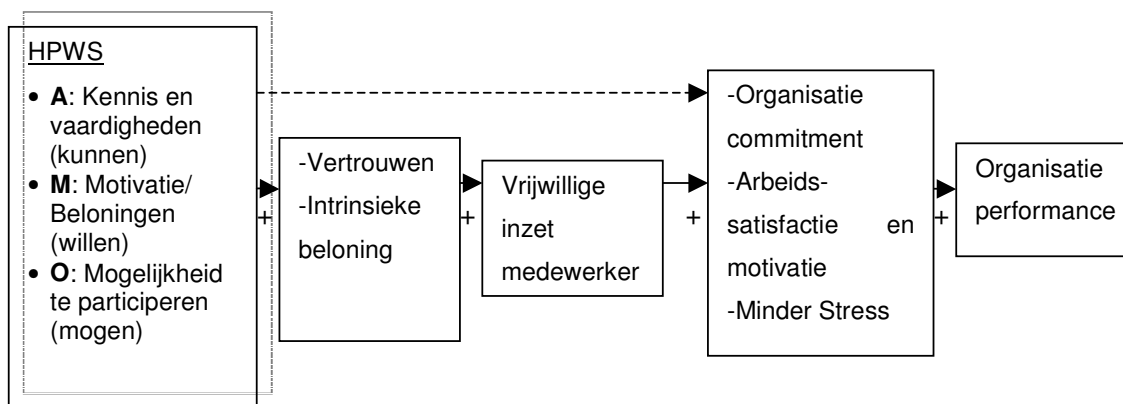
Rooddrukdenken wordt vanwege de relevante kenmerken (HRM en motivatie) voor dit onderzoek uitgelicht. Rooddrukdenken is gebaseerd op de klassieke Hawthorne-experimenten (Mayo 1933). Hieruit bleek dat mensen meer door goede gezamenlijke doelen en goede onderlinge verstandhoudingen worden gemotiveerd dan door economische belangen. Hieruit is Human Resource Management ontstaan (Paauwe 1995). Centrale vragen bij rooddrukdenken zijn: Hoe houd je mensen betrokken, hoe bereik je mensen en hoe 'verkoop' je een verandering? Interventies bij veranderingen zijn communicatie, samenwerking, motiveren en verleiden. De gedachte bij rooddrukdenken is dat veranderingen pas werkelijk kunnen plaatsvinden als het gedrag van de mensen verandert. Bij het geel- en blauwdrukdenken zijn slechts enkele machthebbers of projectleiders betrokken, terwijl bij de rode aanpak men zo veel mogelijk mensen probeert te betrekken en te bereiken. Het uitgangspunt is dat mensen hun gedrag veranderen, wanneer ze er iets voor terugkrijgen, als het aantrekkelijk is om te veranderen en als ze zich prettig en gewaardeerd voelen. Veranderaars willen de 'zachte aspecten' van een organisatie veranderen zoals omgang met elkaar, onderlinge verbanden en cultuur. Een goede balans tussen werknemer en organisatie is van belang. De medewerker doet wat voor de organisatie en de organisatie doet wat voor de medewerker. Het psychologisch contract speelt hierbij een grote rol. Dit werkt zo wanneer er transparantie en voorspelbaarheid heerst, maar wanneer plotseling één van de twee zich niet aan de afspraak houdt, kan dit voor demotivatie zorgen. "Bij rooddrukdenken hecht men sterk aan procedures, zorgvuldigheid en het management van verwachtingen (de Caluwé & Vermaak 2006)." Verleiden, verlokken en inspireren van medewerkers zijn interventies om hen te motiveren. De filosofie is dat wanneer relaties en gevoelens goed zijn tussen mensen, dat zij ook goed kunnen samenwerken. Goede communicatie, goed samenwerken en teambuilding spelen een grote rol. Versterking van sociale banden worden regelmatig versterkt door structureel tijd met elkaar door te brengen.

Dit zorgt voor een structuur en stabiliteit die erg belangrijk is, bijvoorbeeld in tijden van verandering, om om te gaan met de onvoorspelbaarheid (Schein 1996). Het fundamentele aspect bij roddrukdenken is het belang van aandacht voor de medewerkers en hun werk tijdens een verandering. Nog enkele HRM-interventies zijn: het creëren van stimulerend werk en een ontwikkelklimaat voor de medewerker en voor de gehele organisatie. Het dominante denken van de veranderaar is: het verbeteren van relaties tussen mensen en de wijze waarop ze met elkaar omgaan. Dit zorgt voor verandering van gedrag en mogelijk tot verandering in opvattingen (de Caluwé & Vermaak 2006).

### **2.3 Verandering, HRM en performance**

Het bevorderen van motivatie van medewerkers is voor een organisatie van groot belang met het oog op de werknemersuitkomsten en de prestaties van de organisatie. Motivatie is samen met het kunnen (A) en participatie (O) een belangrijke factor om tot goede prestaties van de organisatie te komen (Boxall & Purcell 2003). Door met HRM-activiteiten invulling te geven aan de drie componenten kennis en vaardigheden (A), motivatie en beloningen (M) en mogelijkheid te participeren (O) is een 'High Performance Work System' (HPWS) gecreëerd. Het AMO model (zie fig.1) is een model herleid van Baily (1993) en is aangevuld met vijf uitkomstvariabelen voor medewerkers. Het heeft 'High Performance' als doel en de AMO componenten als instrumenten om dit te bereiken. De componenten hebben ook invloed op elkaar, bijvoorbeeld door de mogelijkheden die een medewerker krijgt om zijn talenten te laten (O) zien raakt hij meer gemotiveerd (M), terwijl zijn kennis en vaardigheden (A) mogelijkheden bieden om te participeren (O). Een HPWS, die bestaat uit meerdere HRM activiteiten, kan gebruikt worden om de medewerker in de richting van die prestatie te managen. Dit gebeurt doordat de HRM-activiteiten de vrijwillige inzet van medewerkers bevorderen, wat leidt tot organisatieperformance. Bij performance moet men denken aan uitkomstvariabelen voor de organisatie als voor de werknemer zelf. Uitkomstvariabelen voor de organisatie zijn bijvoorbeeld kwaliteit, productiviteit en weinig verloop, terwijl de uitkomstvariabelen commitment, tevredenheid, motivatie en weinig stress voor de werknemers gelden (Appelbaum et al. 2000).

Het betrekken (O), motiveren (M) en trainen van vaardigheden (A) van personeel heeft een toename van vertrouwen tot gevolg tussen werkgever en werknemer en zorgt voor een uitdagender werkervaring (intrinsieke beloning). Vertrouwen en Intrinsieke beloning heeft invloed op de vrijwillige inzet van medewerkers en commitment, arbeidssatisfactie en stress.



Figuur 1: AMO-model (Appelbaum et al. 2000)

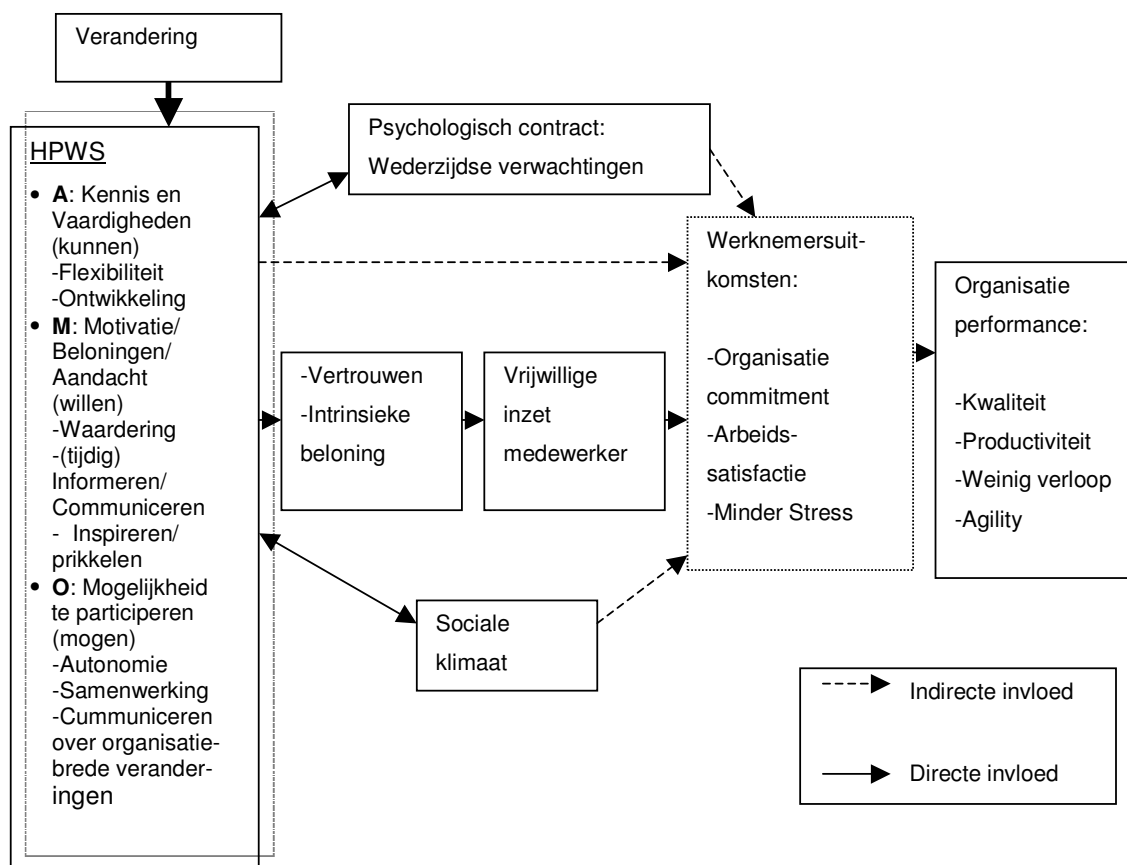
Het AMO-model (zie figuur 1) wordt toegepast op organisatieniveau. De invulling van de onderliggende HRM activiteiten kan per organisatie verschillen. Boselie en Paauwe (2004) constateren dat HRM vaak gedefinieerd wordt in termen van meerdere individuele HRM activiteiten of systemen van activiteiten. Er bestaat geen overeenstemming over de inhoud van de systemen of bundels van HRM activiteiten. Verschillende onderzoekers (o.a. Arthur, 1994; Huselid, 1995; Paauwe & Richardson, 1997; Boselie & Paauwe, 2004) beargumenteren echter dat er voldoende empirisch bewijs bestaat om aan te nemen dat HRM een aanzienlijke bijdrage kan leveren aan prestaties: *'Human Resource Management werkt.'* Een organisatie die HRM activiteiten toepast die gericht zijn op flexibiliteit, betrokkenheid, motivatie en ontwikkeling van kennis en vaardigheden wordt gekenmerkt als een intensief systeem en heeft positieve effecten op de sterkte van het HRM beleid. "Een sterk systeem communiceert duidelijk en direct naar werknemers over normen, verwachtingen en ontwikkelingen van de organisatie" (Klein & Kozlowski 2000).

### 2.3.1 Conceptueel model

Het AMO-model is een goed model om personeel te managen naar goede uitkomstvariabelen voor medewerkers en organisatie. De AMO-componenten hebben invloed op medewerkeruitkomsten zoals motivatie, arbeidssatisfactie, minder stress en organisatiecommitment en kunnen voor een betere performance zorgen. In de eerdere paragrafen in dit hoofdstuk worden echter meerdere HRM-activiteiten naast de AMO-componenten beschreven die de motivatie kunnen beïnvloeden. In dit onderzoek wordt bovendien de nadruk gelegd op motivatie tijdens veranderingen. In het AMO-model is het veranderingsaspect niet duidelijk aanwezig. Het conceptueel model (figuur 2) beschrijft het

AMO-model, aangevuld met de factoren uit de eerder beschreven literatuur die invloed hebben op motivatie van medewerkers tijdens veranderingen.

Aan de AMO-componenten zijn enkele HRM-activiteiten toegevoegd uit eerder beschreven literatuur, namelijk flexibiliteit, ontwikkeling, waardering, informeren, inspireren, autonomie, samenwerking en communicatie over organisatiebrede veranderingen. Deze HRM-activiteiten en de bestaande componenten hebben volgens het AMO-model invloed op elkaar en op het vertrouwen en de intrinsieke beloning (uitdaging) van medewerkers. Het sociale klimaat is toegevoegd, omdat het tijdens veranderingen volgens het roddrukdenken ook invloed heeft op het kunnen, mogen en de participatie van medewerkers en daarmee indirect op de werknemersuitkomsten. Het psychologisch contract geeft de wederzijdse verwachtingen weer van werkgever en werknemer en heeft invloed op de motivatie van werknemers en indirect op de werknemersuitkomsten. Agility is toegevoegd als performance component om flexibel te kunnen reageren op veranderingen in de omgeving van de organisatie.



Figuur 2: AMO-model tijdens veranderingen

Er is gekozen om een beschrijvend, empirische en kwalitatief onderzoek uit te voeren. Het onderzoeksdesign is cross-sectioneel en exploratief van aard. Het achterhalen van de geïmplementeerde HRM activiteiten binnen het Martini Ziekenhuis wordt gedaan door middel van interviews en wordt ondersteund door documentenanalyse.

### **3.1 Selectie organisatie en respondenten**

Het Martini Ziekenhuis in Groningen is in eerste instantie gekozen vanwege grote veranderingen die plaatshebben rond het samengaan van twee locaties naar één in juli 2007. De verhuizing zal echter pas plaatsvinden aan het einde van 2007. Ondanks de verschuiving van deze verandering vinden er eigenlijk voortdurend veranderingen plaats binnen het ziekenhuis en is het ziekenhuis een goede keuze voor dit onderzoek.

De respondenten voor de interviews zijn geselecteerd uit het Centrum Interne Vakken, dat uit een achttal afdelingen bestaat. Dit centrum is gekozen, omdat recent vele veranderingen plaatshebben gevonden. Er zijn 8 interviews gedaan in het ziekenhuis, namelijk bij 4 leidinggevenden van verpleegafdelingen en 4 verpleegkundigen. Interviews zijn de aangewezen methode als het gaat om het verzamelen van kennis, om het bepalen van houdingen, attitudes of opinies (Baarda & de Goede 2001). Het beroep verpleegkundige is gekozen, omdat verpleegkundigen de grootste groep vormt van medewerkers binnen het ziekenhuis. De keuze voor het interviewen van leidinggevenden is gemaakt naar aanleiding van de belangrijke rol die zij vervullen door het sturen van verpleegkundigen in tijden van verandering. De leidinggevenden, unithoofden genaamd, zijn door de onderzoeker geselecteerd aan de hand van de volgende criteria: leeftijd en werkervaring als leidinggevende om te kijken of er verschillen zijn tussen jonge en oude leidinggevenden en hun ervaring en de HRM-instrumenten die worden ingezet. Twee leidinggevenden zijn rond de 60 jaar en hebben 30 tot 40 jaar werkervaring en twee leidinggevenden zijn rond de 40 jaar en hebben 10 tot 15 jaar werkervaring als leidinggevenden. Vervolgens zijn de verpleegkundigen door de unithoofden geselecteerd.

### **3.2 Bepaling onderzoeksmethode en technieken**

De interviews waren semi-gestructureerd, wat betekent dat er een paar vragen vaststonden, die zijn afgeleid uit het conceptuele model. Verdere vragen hebben zich ontwikkeld uit de gegeven antwoorden van de respondenten. Doordat een aantal vragen vaststonden kunnen de antwoorden van de respondenten met elkaar vergeleken worden (Bowling 2002). Verder is een medewerkerstevredenheidsonderzoek 'Personeel in Beeld' (MTO) door Prismant in 2004 (Prismant 2004) uitgevoerd en het daaruit volgende concept Sociaal

Beleidsplan 2006-2008 'Goed werkgeverschap' (Martini ziekenhuis 2006) geanalyseerd ter ondersteuning van het empirische onderzoek. Het medewerkerstevredenheidsonderzoek ondersteunt de interviews die gehouden zijn met medewerkers om antwoord te kunnen geven op de deelvraag welke HRM-activiteiten kunnen bijdragen aan de motivatie van medewerkers. Het Sociaal beleid wordt geanalyseerd om te zien wat het plan zegt over hoe je HRM-activiteiten kunt inzetten tijdens veranderingen en of hier ook wat mee gedaan wordt.

### **3.3 Operationalisaties**

In het conceptuele model zijn een aantal begrippen beschreven en toegelicht die een rol spelen in dit onderzoek. De begrippen dienen meetbaar te worden gemaakt om onderzocht te kunnen worden. Operationalisatie is eigenlijk het vertalen van theoretische eigenschappen in empirisch vaststelbare verschijnselen. De volgende begrippen zijn geoperationaliseerd:

#### **Flexibiliteit**

Flexibiliteit en aanpassingsvermogen van een medewerker tijdens veranderingen.

Is er sprake van weerstand tegen veranderingen of past de medewerker zich vrij snel aan?

#### **Training & ontwikkeling**

Gevraagd wordt naar de mogelijkheden van medewerkers om zich te ontwikkelen en of de medewerker hier voldoening aan beleeft.

#### **Beloning**

Beloning van individuele medewerkers of teams en afdelingen na goede resultaten in de vorm van geld, waardering, respect en aandacht door de leidinggevende.

#### **Inspireren en prikkelen**

Een opgewonden stemming veroorzaken door de leidinggevende, die aanzet tot handelen van een medewerker tijdens een verandering.

#### **Communicatie & Informeren**

De manier waarop veranderingen worden gecommuniceerd, Top down, bottom up?

En de wijze waarop de leidinggevende zijn personeel informeert wat betreft tijdigheid en volledigheid.

### **Participatie**

De mogelijkheden die een medewerker heeft om deel te nemen aan het veranderingsproces. De mogelijkheden bestaan uit: toegang tot werkoverleg, toegang tot werkgroepen en samenwerking in werkgroepen en betrokkenheid bij besluitvorming.

### **Autonomie**

Zelfstandigheid van werken, waarbij het maken van eigen keuzes en besluiten van belang is. Gevraagd wordt of tijdens veranderingen autonomie verandert.

### **Sociaal klimaat**

Wijgevoel op de afdeling en het aantal sociale activiteiten om de teamband te versterken om een klimaat te creëren dat de bereidheid van medewerkers kan bevorderen.

### **Commitment**

Commitment/verbondenheid met (de rest van) het ziekenhuis. Kennis en interesse van medewerkers over ziekenhuisbrede veranderingen.

### **Communicatie over organisatiebrede veranderingen**

Kennis verkregen over ziekenhuisbrede veranderingen van leidinggevenden, management en directie.

### **Wederzijdse verwachtingen**

Verwachtingen van leidinggevenden en medewerkers van elkaar en van het veranderingsproces.

## **3.4 Validiteit en betrouwbaarheid**

Om de interne validiteit zo veel mogelijk te waarborgen, is gebruik gemaakt van meerdere onderzoeksmethoden, namelijk mondelinge interviews en documentenanalyse. Dit wordt ook wel methodetriangulatie genoemd ('t Hart 1996). Daarnaast zijn de methoden consequent toegepast en theoretische begrippen uitgelegd om de interne betrouwbaarheid te waarborgen (Segers 1999). Een aantal factoren kan van invloed zijn op de betrouwbaarheid van een meting. In de eerste plaats kan de omgeving waarin een interview wordt afgenomen het gesprek beïnvloeden. De respondenten zijn allemaal geïnterviewd zonder de aanwezigheid van anderen, zodat de respondent niet beïnvloed kon worden door derden (Emans 2002). Een tweede factor betreft het tijdstip van de interviews. Voor alle interviews zijn goede afspraken gemaakt over de tijdsduur dat het interview innam, zodat ze niet te weinig tijd zouden hebben. Wanneer men zonder tijdsdruk kan praten, kan men meer

vertellen, wat de betrouwbaarheid verhoogt. De respondenten zijn benaderd en hebben toestemming gegeven hen te interviewen. Van te voren werd kort uitgelegd waar het onderzoek over ging. Het interview bestond uit een aantal open vragen, waarbij HRM activiteiten in combinatie met motivatie van de medewerkers tijdens veranderingen de rode draad vormden in het interview. Tijdens het interview werd geluidsapparatuur gebruikt en werden notities gemaakt. Er is voor deze methode gekozen vanwege het feit dat door de aanwezigheid van geluidsapparatuur de betrouwbaarheid van gegevens wordt verhoogd. Citaten die gebruikt zijn zijn betrouwbaarder hierdoor. De leidinggevenden en verpleegkundigen zijn niet bij naam genoemd in dit onderzoek vanwege hun privacy. Citaten die gebruikt zijn, zijn een afspiegeling van de data. De citaten uit het interview zijn toegelicht met de interpretatie van de onderzoeker in het hoofdstuk Resultaten. De onderzoeker heeft de rol van interviewer op zich genomen en heeft zich zo onafhankelijk mogelijk opgesteld. De onderzoeker is bedachtzaam geweest op interviewvariantie, verschillen in de manier van interviewen, door een neutrale opstelling aan te nemen in de interviews (Emans 2002). De interviews zijn verwerkt en teruggestuurd naar de respondenten om te kijken of de gegevens aansloten bij zijn perspectief (membercheck). Dit onderzoek beschrijft resultaten van een centrum in een organisatie dat uit meerdere afdelingen bestaat. Door het gebruik van een valide onderzoeksmethode en het theoretisch kader bij de interpretatie van resultaten, hebben de uitkomsten echter een grotere reikwijdte dan enkel het centrum in de organisatie (Baarda & Goede 2001).

### **3.5 Data- analyse**

Naast de interviews zijn documenten geanalyseerd in dit onderzoek, namelijk het medewerkers-tevredenheidsonderzoek 'Personeel in beeld', MTO genaamd (Prismant 2004), en het concept Sociaal Beleidsplan 'Goed werkgeverschap' 2006-2008 (Martini ziekenhuis 2006). De literatuur, de interviews, het MTO en het Sociaal beleidsplan zijn met elkaar vergeleken en geanalyseerd. De gegevens uit de interviews zijn geanalyseerd aan de hand van de geoperationaliseerde begrippen en het conceptueel model. Deze informatie, die betrekking heeft op de probleemstelling, is gecodeerd volgens de methode van Creswell (2003). De thema's die daaruit zijn ontstaan zijn vervolgens geanalyseerd en vergeleken met de literatuur. De documentenanalyse is ook geanalyseerd aan de hand van de geoperationaliseerde begrippen om vervolgens ondersteuning te kunnen bieden aan de interviewuitkomsten en analyses. De deelvragen worden aan de hand van de analyse van de resultaten beantwoord om vervolgens de hoofdvraag te kunnen beantwoorden.

Deze analyses kunnen uitmonden in aanbevelingen voor het Martini Ziekenhuis. Er is met een kritisch oog op de conclusies gereflecteerd. Tijdens dit afstudeeronderzoek is een



contactpersoon aangesteld van het Martini Ziekenhuis om zo de organisatie op de hoogte te kunnen houden en de onderzoeker te kunnen adviseren gedurende het onderzoek.

#### 4.1 Verloop van de interviews

De respondenten waren allen zeer geïnteresseerd in dit onderwerp, wat het enthousiasme en de bereidwilligheid bevorderde tijdens de gesprekken. Iedereen was open in de gesprekken, wat resulteerde in vele voorbeelden en ervaringen die betrekking hebben op dit onderzoek. Interviews varieerden in duur van 45 minuten tot 1 uur en een kwartier.

#### 4.2 Resultaten uit de data

Het empirisch onderzoek is verricht om antwoord te kunnen geven op de deelvragen en de probleemstelling van dit onderzoek. De deelvragen in dit onderzoek zijn:

- 1. Welke HRM-activiteiten worden door leidinggevenden in het Martini Ziekenhuis ingezet om hun personeel te motiveren?*
- 2. Welke HRM-activiteiten dragen bij aan de motivatie van de medewerkers in het Martini Ziekenhuis?*
- 3. Zegt het Sociale Beleidsplan 2006-2008 iets over hoe je HRM inzet voor veranderingen? Zo ja, doet men er ook wat mee?*

De probleemstelling luidt:

*Welke HRM-activiteiten bevorderen de bereidwilligheid van medewerkers in het Martini Ziekenhuis om aan organisatieveranderingen mee te werken?*

Vanuit de data van alle interviews zijn een aantal thema's gevormd. Elke volgende subparagraaf behandelt een thema. De thema's zijn onderbouwd met de citaten vanuit de interviews en de data vanuit de documentenanalyses uit het MTO en het Sociaal beleidsplan.

##### 4.2.1 Informeren en betrekken

Dit onderzoek draait om de vraag welke HRM-instrumenten je als leidinggevende kunt inzetten om je medewerker te motiveren om in een verandering mee te blijven doen. Deze vraag is aan de leidinggevende en de professionals als eerste voorgelegd. De medewerkers vinden dat leidinggevenden hun medewerkers moeten informeren en betrekken bij een verandering.

##### *Informeren*

Informeren betreft de inhoud van de verandering en het nut van de verandering, maar ook de

procesgang van de verandering, om zo een beter overzicht in het proces te krijgen. De medewerkers stellen allemaal dat de leidinggevende het team duidelijk en eerlijk moet informeren en hen tijdig vertelt wanneer de verandering zal plaatsvinden. De medewerkers zijn allemaal positief over de informatievoorziening van hun huidige leidinggevende:

*'De leidinggevende vertelt veel informatie, is open en vertelt iedereen tijdig wat er gaat gebeuren. Je wordt er gelijk overal bij betrokken, geen achterdocht, geen achterklep. Ook al is het niet zeker dat het niet doorgaat, je kunt beter open communiceren met elkaar en aangeven dat je het niet zeker weet, dan het van collega's van andere afdelingen te horen krijgen. Anders zorgt het voor minder vertrouwen en achterdocht (medewerker).'*

De medewerkers en leidinggevendens geven aan dat er een balans is in het aantal veranderingen top-down en bottom-up ingevoerde veranderingen. Wat betreft de tijdigheid van informeren aan de afdelingen wordt verschillend op gereageerd. Grotendeels worden veranderingen goed en tijdig gecommuniceerd door leidinggevendens vinden de medewerkers, tenzij veranderingen plotseling top-down worden ingevoerd. Eén leidinggevende vindt dat de organisatie meer kan luisteren naar de werkvloer en ideeën van het personeel kan meenemen in hun beslissingen:

Uit het MTO komt Communicatie en overleg, waar informatie en sociaal klimaat onder valt, naar voren als een aandachtspunt voor de organisatie. Kijkend vanuit het perspectief van de medewerkers blijkt dat informatie de hoogste prioriteit heeft. Het is de enige hoofdgroep met een rapportcijfer onder de 6, namelijk een 5,8. De schaalscore is laag (2,74 van 5) in vergelijking met andere hoofdgroepen, terwijl deze hoofdgroep een hoge belangscore (40,7%) en de hoogste impactscore heeft. Werkkenmerken met de hoogste impactscore zullen het meeste bijdragen aan de 'tevredenheid' van de medewerker. Het gaat hier echter om stellingen gericht op de directie en de organisatie, niet zozeer op de informatieoverdracht van de leidinggevendens.

Vrijwel alle leidinggevendens vinden ook dat je je medewerkers direct moet informeren over een verandering ook al zou de verandering niet doorgaan en dat doen ze ook .

*'Als leidinggevende ben ik een groot voorstander van vanaf het eerste moment dat er een verandering dreigt te komen, de mensen te informeren en te betrekken, ook al is niets zeker. Mijn gedachte daarachter is dat vanaf het moment dat er iets misschien gaat veranderen dat ik ze meeneem in het proces vanaf het eerste moment. Dan gebeurt het hen niet als een oekaze. Je kunt als tegenweer zeggen dat je ze zo bezorgd maakt ook al gaat de verandering niet door. Ik vind dat onzin, het zijn geen*

*kinderen, maar allemaal HBO opgeleide mensen, kom op! We kunnen wel normaal met elkaar communiceren. We kunnen er in alle rust even over praten. Ik wil een sfeer creëren dat ze er zelf in mee gaan denken. En vooral natuurlijk dat ze het nut van een verandering inzien, de noodzaak, waarom. We veranderen niet om het veranderen, er moet wel een reden toe zijn (leidinggevende).'*

Eén van de leidinggevende doet dit echter niet, omdat ze het verloren energie vindt en geen onnodige onrust wil veroorzaken.

### *Participatie*

Medewerkers hebben unaniem geantwoord dat er genoeg mogelijkheden zijn voor hen om te participeren in werkoverleg en dergelijke in tijden van verandering. Het gaat alleen over veranderingen die vanuit de eigen afdeling worden geïnitieerd (bottom-up). De medewerkers zouden meer bij beleidsmatige veranderingen (top-down) vanuit de organisatie betrokken willen worden:

*'In het team wel, als er een teambesluit genomen moet worden heb je er invloed op. Als organisatorisch besluit niet. We worden regelmatig gevraagd wanneer het om een teambesluit gaat om onze mening te geven over hoe het gaat.'*

Alle medewerkers geven aan dat doordat ze betrokken worden dit hen motiveert om mee te gaan in een verandering. Het motiveert hen nog meer wanneer er eigen keuzes zijn binnen de betrokkenheid, bijvoorbeeld een werkgroep of project kiezen naar interesse.

Leidinggevendenden geven aan dat ze hun medewerkers zo veel mogelijk willen betrekken. Iedereen krijgt de mogelijkheid om in een werkoverleg ideeën in te brengen of in werkgroepen te participeren. Alle leidinggevendenden vinden het belangrijk de deskundigheid van de medewerkers te kunnen benutten en hen te betrekken om veranderingen goed te kunnen laten verlopen. Zij reageren redelijk tevreden met de betrokkenheid van het personeel op de afdeling, maar zouden meer mensen betrokken willen zien. Vaak is er maar een kleine groep binnen de afdeling actief betrokken. De rest is meer bezig met zijn dagelijkse taken als verpleegkundige en zijn minder betrokken bij veranderingen.

*'In werkoverleggen en thema avonden kan iedereen zijn zegje doen. Iedereen heeft inbreng in veranderingen en dat heb ik ook nodig, deskundigheid en ervaring. Er heerst een open cultuur, de deur staat altijd open. In de werkgroepen kunnen ze zelf besluiten nemen. In de grote besluitvorming, zoals nachtdialyse zitten ze niet in de besluitvorming van ja of nee, maar wel in de besluitvorming van hoe.'*

Uit het MTO komt naar voren dat medewerkers redelijk tevreden zijn over het verloop van werkoverleggen en dat wanneer medewerkers iets inbrengen daar serieus actie op wordt ondernomen (60,3%). Ook zijn ze redelijk positief over de stelling 'Ik heb voldoende invloed op de manier waarop het werk op de afdeling wordt verdeeld (53,6%)'. Op de stelling of 'de mening van medewerkers in deze organisatie voldoende serieus worden genomen', reageerde slechts 28,5% positief. Dit is in tegenstelling op de eerste stelling, waar positiever op wordt gereageerd. Bij belangrijke beslissingen op de afdeling vond 47,1% dat er voldoende rekening gehouden wordt met de mening van de medewerkers.

Zowel de medewerkers als de leidinggevenden geven dus in de interviews aan dat (tijdig) informeren en betrekken de belangrijkste aspecten zijn bij het motiveren om mee te gaan in een verandering. Medewerkers reageren allemaal positief over de informatievoorziening en betrokkenheid van hun leidinggevende. Werkoverleg is hier een belangrijk HRM-instrument. Alle respondenten geven aan dat vertrouwen in de leidinggevende een belangrijk element is. De manier van leiding geven, informierend en coachend leidinggeven, vinden de respondenten van belang.

#### **4.2.2 Flexibiliteit**

Om inzicht te geven in het perspectief van de leidinggevenden en medewerkers en de context is de vraag gesteld wat ze zelf van veranderingen vonden op hun afdeling en of ze er flexibel mee om kunnen gaan. Medewerkers reageren geen van allen negatief op veranderingen en vinden dat ze flexibel zijn in tijden van verandering:

*'Ja, ik ben makkelijk, als verpleegkundige moet je ook mee. Veel collega's willen het bij het vertrouwde houden. Maar als een verandering goed blijkt te zijn, draait het wel weer snel bij. Ik ben geen tegenstander, veranderingen kunnen verbeteringen zijn. Goede verpleegkundige zorg is belangrijk en je moet gemotiveerd zijn om mee te groeien met de tijd (medewerker).'*

Twee verpleegkundigen geven aan dat hun flexibiliteit is gevormd door ervaring en door te leren om meer overstijgend te denken:

*'Je kunt wel kijken waarom een leidinggevende een verandering wil doorvoeren, maar je kunt ook kijken wat voor doel het management heeft en waarom ze dingen willen veranderen. De verandering die de leidinggevende wil doorvoeren komt immers ergens vandaan. Als je dat doet, overstijgend kijken, begrijp je meer van het nut van de verandering. Hier moet je zelf wel voor openstaan. De leidinggevende kan je hierin stimuleren, maar je moet er zelf ook voor openstaan (medewerker).'*

De leidinggevenden reageren over het algemeen positief en geven als reden dat het goed is om te veranderen om mee te kunnen gaan in de tijd waar kwaliteit van zorg en efficiëntie een belangrijkere rol speelt. Of de medewerkers flexibel zijn heeft volgens de leidinggevenden vooral te maken met de groep mensen en de stijl van leidinggeven. Elke afdeling geeft aan dat het gaat om een kleine groep die flexibel is en dat de rest het liever bij het oude houdt.

*'Ik ben afdelingshoofd van een andere afdeling geweest en dan merk je dat het team anders in elkaar zit. Dat team was emotioneler en heeft meer tijd nodig. Op mijn afdeling nu heb ik het team flexibel gekregen door een stabiliteit in mijn leidinggeven te hebben, waardoor mensen weten dat ze me kunnen vertrouwen. Ik denk dat het een belangrijk punt is, ze zijn niet achterdochtig naar mij (leidinggevende).'*

Opvallend is dat beide groepen het probleem bij zichzelf zoeken. Medewerkers zien het als hun eigen verantwoordelijkheid en wijzen niet naar hun leidinggevenden. Enkelen geven aan dat projectmatiger leren denken flexibiliteit kan bevorderen. Leidinggevenden kijken vooral naar zichzelf hoe zij hun medewerkers flexibeler proberen te krijgen.

Uit het Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) uit 2004 komt naar voren dat slechts 44,7 % van de ondervraagden (n=1126) positief reageert op de stelling 'Mijn collega's en ik werken graag mee aan allerlei veranderingen.' Dit is in tegenstelling tot de reacties uit het interview. Wel wordt aangegeven in de interviews dat het vaak om een kleine groep mensen gaat die wil veranderen. Ze geven in het interview wel aan dat je wel mee moet om een goede verpleegkundige te kunnen zijn. Uit het MTO blijkt dat medewerkers vinden dat professionaliteit van het werk centraal staat in het ziekenhuis, namelijk 55,1%. Dit is een tegenstelling: de professionaliteit van het werk staat centraal, maar men wil niet graag veranderen. Dit terwijl verandering voor bevordering van professionaliteit kan zorgen.

#### **4.2.3 Commitment**

Zowel de leidinggevenden als de medewerkers geven aan dat er weinig commitment is met de organisatie. De professionals hebben verschillende meningen over de oorzaak van dit probleem. Twee verpleegkundigen vinden dat de leidinggevende hen niet genoeg over ziekenhuisbrede zaken informeert, anderen geven aan dat er genoeg mogelijkheden zijn om jezelf te informeren, wat hoort bij het beroepsprofiel van een verpleegkundige. Zij zijn allemaal van mening dat wanneer er meer commitment zou zijn met de organisatie, dit hen meer inzicht zou geven in veranderingen en de bereidwilligheid tot verandering zou toenemen.

*'Ik zou het positief vinden om meer te weten van andere afdelingen, ziekenhuisbreed, zo heb je inzicht in wat veranderingen ook voor de rest van het ziekenhuis betekenen. Als je alleen naar je eigen afdeling kijkt, dan ben je minder snel geneigd mee te gaan in de veranderingen. Als je weet wat het ziekenhuisbreed betekent om iets door te voeren dan zal je hier iets meer gemotiveerd door zijn (medewerker).'*

En:

*'De organisatie zou wel wat meer betrokken mogen zijn met ons. Er zou best wel eens iemand uit het bestuur mee mogen lopen met een verpleegkundige. De mannen in pak en vrouwen in mantelpakjes, je ziet ze nooit en ze besluiten van alles over jou. Ze horen de verhalen niet van de werkvloer. Vanuit de directie naar de leidinggevende is er soms niet genoeg steun. Dit zorgt voor minder draagkracht (medewerker).'*

Er worden allerlei pogingen ondernomen door de leidinggevenden volgens de medewerkers om de commitment te vergroten, namelijk door uitwisseling van personeel tijdens de zomersluitingen, een nieuwsbrief op de afdeling te leggen en tijdens werkoverleggen over organisatiebrede zaken te vertellen.

Het MTO (2004) ondersteunt het feit dat de organisatie meer belangstelling mag tonen voor de mensen in de organisatie. Slechts 13,6% was hier positief over. Ook vonden de medewerkers dat ze meer geïnformeerd zouden mogen worden over andere disciplines en vakgebieden (17,2%). Op de stelling 'De mening van medewerkers wordt in deze organisatie voldoende serieus genomen' werd door 28,5% positief beantwoord. Van alle medewerkers gaf 43,4% aan tevreden te zijn met de organisatie in vergelijking tot 81% tevredenheid over het werk.

#### **4.2.4 Training & ontwikkeling**

Op de vraag of er voldoende trainingen worden gegeven wordt door het personeel en leidinggevenden positief beantwoord. Trainingen ter bevordering van verpleegkundige vaardigheden zijn er voldoende. Wel wordt er gepleit voor meer trainingen in het omgaan met veranderingen. Trainingen hebben volgens leidinggevenden invloed op de bereidheid om te veranderen. Twee van de 4 leidinggevenden voegen toe dat verpleegkundigen zouden moeten leren projectmatiger te denken om zo een beter inzicht te verkrijgen in veranderingen:

*'Gezien het beroepsprofiel van de verpleegkundige, de opleiding waar ze tegenwoordig aan hooggespecialiseerd HBO niveau moeten voldoen denk ik dat een stukje projectmanagement, overstijgend denken, althans op coördinatieniveau op de werkvloer, dat*

*dat er in moet zitten en daar hoort ook gewoon aanspreekpunt bij, dat mag naar interesse (leidinggevende).'*

Uit het MTO bleek echter dat slechts 42,1% vindt dat er voldoende mogelijkheden zijn voor het volgen van een opleiding of cursus.

#### **4.2.5 Autonomie**

De verpleegkundigen geven aan dat hun manier van werken verandert door veranderingen, zoals de toegenomen samenwerking met collega's. Deze medewerkers staan er deels positief tegenover, maar vinden niet dat hun autonomie hiermee in het geding komt. Ook wensen ze niet meer autonomie, omdat voor hen de kwaliteit van zorg vooropstaat en samenwerking van groot belang is:

*'Het ligt aan je persoon of je hiermee om kunt gaan. Ik wil dat wel graag, het is een uitdaging om mijn werk aan te passen. Als je in je eigen gedachtegang blijft staan, dan kijk je niet breed genoeg. Je merkt wel dat doordat je steeds met iemand anders werkt je evalueert hoe je het de vorige keer deed en of dat goed werkte of niet. Dus je komt samen tot een consensus. We moeten meer samen overleggen (medewerker).'*

De leidinggevenden vinden dat verpleegkundigen autonoom kunnen werken en dat door veranderingen deze autonomie even verandert, doordat ze meer afhankelijk van elkaar zijn tijdens dit proces. Juist tijdens veranderingen hebben ze elkaar nodig, waardoor ze meer met elkaar moeten samenwerken.

*'De autonomie van de verpleegkundigen wil ik houden, maar ik wil geen eilandjes hebben binnen de afdeling. Ik wil een autonomie met een team achter zich, overleg en verantwoordelijkheden en niet dat je rechten kunt ontlenen aan hetgeen wat je doet. Er moet samenspraak zijn. Ze hoeven niet voor alle beslissingen mij te betrekken. Ze moeten vooral hun gang gaan, via een weg dat ze verantwoordelijkheid afleggen. Via de juiste stappen, anders wordt het chaos (leidinggevende).'*

Uit het MTO kwam naar voren dat 75,1% van de medewerkers vindt dat ze hun werk voldoende zelfstandig kunnen bepalen en uitvoeren.



#### 4.2.6 Beloning, inspireren en prikkelen

Medewerkers reageren allen dat zij tevreden zijn met hun leidinggevende en dat zij door hen geïnspireerd raken om te veranderen. De leidinggevende speelt volgens hen een grote rol bij veranderingen, doordat ze het gevoel hebben altijd bij hem/haar terecht te kunnen en hen stimuleert te veranderen. De medewerkers en leidinggevendenden reageren wel allen verbaasd wanneer gevraagd werd of medewerkers extra beloond worden wanneer veranderingen goed verlopen. 'Beloning in geld zit er in de gezondheidszorg niet in (leidinggevende)'. Maar de medewerkers vinden dat er voldoende aandacht, respect en waardering is tijdens veranderingen om de medewerkers te motiveren. Tijdens werkoverleggen wordt regelmatig feedback gegeven vanuit de leidinggevendenden.

*'Aan de hand van feedback en complimenten wordt dit tijdens werkbijeenkomsten teruggekoppeld. Het motiveert mij wanneer ik gewaardeerd word. Anderen zullen denken ik krijg er geen geld voor dus ik doe niets. Of geld motiverend werkt vraag ik me af, want je raakt er aan gewend. Ik denk dat belangrijk is om mensen af en toe een schouderklopje te geven (medewerker).'*

De leidinggevendenden zorgen voor extra aandacht tijdens veranderingen en een ieder heeft zo zijn eigen manier van belonen, namelijk schouderklopjes geven, waardering uitspreken, medewerkers in het zonnetje zetten e.d.

*'Ik probeer ieder zijn eigen ding te laten doen en daarin zijn credit te geven, zoals in de Matrix, de uitvoerders staan erin, niet de opdrachtgevers, zoals ik. Je moet het laten waar het hoort. Het is hun ding. We zijn gelijkwaardig, zonder hun kan ik niet, zonder mij kunnen zij niet. Zij moeten ook het gevoel hebben dat ze nodig zijn. Als iets afgesloten is moeten we dat vieren (leidinggevende).'*

Het MTO geeft echter aan dat slechts 3,3% van de medewerkers vond dat er in een of andere vorm iets extra's wordt gedaan wanneer een medewerker extra goed gepresteerd heeft. Verder heeft Beloning een impactscore van 6,32 dat een gemiddelde score is in vergelijking met de hoogste impactscore van Informatie (9,24) en de laagste Lichamelijke belasting (4,53). Dit betekent dat beloning volgens het MTO redelijk bijdraagt aan de 'tevredenheid' van de medewerker.

#### **4.2.7 Wederzijdse verwachtingen**

Verwachtingen tussen de leidinggevende en medewerkers over veranderingen zijn verschillend, maar volgens de respondenten is dit te begrijpen vanwege de dubbele rol die een leidinggevende heeft. Hij/zij staat tussen de organisatie en de afdeling, waarbij meerdere belangen spelen. Toch vinden de medewerkers niet dat de leidinggevende ver boven hen staat in hiërarchie en echt een deel is van het team. Medewerkers verwachten van de leidinggevende dat ze informatie geven over de verandering en welke gevolgen het heeft voor hen en de afdeling en zijn daar tevreden over. De medewerkers reageren als volgt:

*'Wij kijken vanaf de werkvloer naar veranderingen, naar de workload, terwijl onze leidinggevende meer zal kijken naar financiën. Wij kijken daar niet zoveel naar. Hij geeft daar wel inzicht in. Zo krijg je inzicht en begrijp je wanneer dingen niet doorgaan. Hij kijkt meer naar de financiële kant, wij naar de gebruikerskant, alleen wanneer je van elkaar weet wat de voor- en nadelen zijn dan kun je met elkaar tot een goed besluit komen (medewerker).'*

De leidinggevendenden reageren dat hun rol anders is dan van hun medewerkers. De leidinggevendenden staan tussen het centrummanagement en de werkvloer in, waardoor verschillende belangen spelen. Leidinggevendenden verwachten van hun medewerkers dat ze flexibel meegaan in veranderingen en het samen kunnen ondergaan.

*'Je denkt vanuit andere kaders, ik krijg vanaf de werkvloer input en vanuit de organisatie waar ik wat mee moet. Daarin liggen mijn verwachtingen anders. Ik zeg dat ook tegen hun, verwachtingen uitspreken. Ik uit naar hun dat wij samen die veranderingen meemaken en het samen moeten doen. Je kunt zo veranderingen in goede banen leiden, zolang ik het goed beheer. Veel mensen leunen achterover, omdat voor hen niet helder is hoe het grote proces er uitziet. Hier heb je weer het informeren en betrekken wat naar voren komt.'*

Uit het MTO komt naar voren dat slechts 56,9% van de medewerkers vindt dat hun leidinggevende duidelijk is in wat hij/zij van hen verwacht. Dit is laag in vergelijking met de reacties van de medewerkers in de interviews.

#### **4.2.8 Sociaal klimaat**

Om een beeld te schetsen van de afdelingen en het heersende sociale klimaat, heb ik gevraagd dit voor mij te schetsen. Drie van de 4 medewerkers gaven aan dat er een wijgevoel heerst op de afdeling zonder groepjesvorming. Medewerkers kunnen goed bij elkaar terecht. Er wordt jaarlijks een teamdag georganiseerd door de leidinggevendenden om

sociale banden te versterken en verder ziet de afdeling elkaar bij trouwerijen en andere feestelijkheden. De medewerkers zouden graag met de teamdagen meer aan teambuilding willen werken i.p.v. de gebruikelijke scholing.

*'Ja, de sfeer is gemoedelijk, je weet wat er van je verwacht wordt, je weet wat je moet doen als verpleegkundige. Er heerst een 'niet zeuren, maar werken' mentaliteit. We gaan er met z'n allen voor. Zo staat onze leidinggevende ook voor het team. Om sociale banden te versterken hebben we laatst gegeten, met het nieuwe team. (medewerker).'*

De leidinggevenden reageren verschillend op deze vraag. Eén leidinggevende kan echt zeggen dat er op haar afdeling een gezond wijgevoel heerst, met een zekere afstand. Zij kon dat goed vergelijken omdat ze twee afdelingen heeft gehad:

*'De andere afdeling dan die ik nu heb was een veel emotioneler team zonder afstand. Door hoge verwachtingen van elkaar te hebben valt alles zo tegen wanneer het anders loopt. We moeten er samen voor gaan, maar we hoeven allemaal geen vriendinnen te worden van elkaar (leidinggevende).'*

Twee leidinggevenden vonden dat er een sterk sociaal klimaat heerst op hun afdeling, waarbij er een wijgevoel binnen een ikgevoel heerst:

*'Er is wel een wijgevoel, maar dat wordt in stand gehouden doordat iedereen zijn ding doet. Sociaal gezien is er een zeer sterk wijgevoel. 1x per jaar is er een afdelingsfeestje. Mensen hadden elkaar de laatste jaren echt nodig. Het zakelijke zien ze echt als tegenhanger (leidinggevende).'*

De meerderheid van de medewerkers geeft dus aan een wijgevoel op de afdeling te hebben en genoeg sociale activiteiten met elkaar te hebben. De meerderheid van de leidinggevenden geven echter aan dat er sociaal gezien een sterk wijgevoel heerst, maar zakelijk gezien men meer werkt als individu dan samen in een groep. Een keer per jaar wordt een teamdag georganiseerd om sociale banden te versterken. Uit het MTO kwam naar voren dat het Sociaal Klimaat een zeer belangrijk onderwerp is voor de medewerkers van het Martini Ziekenhuis. De belangscore voor het Sociaal klimaat is het hoogst, namelijk 42,8%. Op het gebied van samenwerking, overleg, beroep doen op collega's en leidinggevende scoorde het Sociale klimaat hoog (76,5; 65,4%; 72,2%; 59,7%).

#### **4.2.9 Sociaal beleidsplan 'Goed werkgeverschap' 2006-2008 (concept)**

In deze paragraaf wordt bekeken of het Sociale Beleidsplan iets zegt over het inzetten van HRM-activiteiten voor veranderingen en of daar wat mee gedaan wordt.

Het plan geeft het belang aan van gemotiveerde medewerkers in het ziekenhuis: 'gemotiveerde en tevreden medewerkers leveren betere zorg en zijn daarom in hoge mate bepalend voor het succes van het Martini Ziekenhuis. Gemotiveerde medewerkers zijn volgens het plan een uiterst belangrijke bron voor het onderscheidende vermogen van het Martini Ziekenhuis ten opzichte van andere zorgaanbieders. Zeker in een tijd waarin de 'markt' hoge eisen stelt met betrekking tot kwaliteit, flexibiliteit en innovatievermogen (Sociaal beleidsplan 2006).' Uit het beleidsplan zijn enkele speerpunten benoemd met betrekking tot HRM-activiteiten om mee aan de slag te gaan:

1. Competentiegerichte ontwikkeling
2. Ontwikkeling van het leiderschap van het management
3. Profileren van Martini Ziekenhuis als werkgever

##### *Competentiegerichte Ontwikkeling*

Het sociaal beleidsplan geeft aan dat door de veranderende klantvraag er een continue opleidingsbehoefte is bij medewerkers. 'Het rechtvaardigt een belangrijke positie voor opleiding en ontwikkeling binnen het P&O beleid (Sociaal beleidsplan 2006-2008).' Volgens het plan zorgt het HRM-instrument opleiding en ontwikkeling voor een bevordering van professionaliteit, veranderbaarheid en flexibiliteit van medewerkers. Op deze manier zijn ze in staat in te spelen op een veranderende klantvraag met een positief effect op kwaliteit van zorg. 'Vanuit het oogpunt van aantrekkelijke werkgever en medewerkertevredenheid zal de werkgever in ieder geval moeten zorgdragen voor een goede infrastructuur en faciliteiten, opdat de medewerkers gestimuleerd worden en gemotiveerd zijn en hun initiatieven beloond kunnen worden. In 2005 zijn hiertoe, door de introductie van het Leerhuis, de eerste stappen gezet. Het doel van het leerhuis is om een positieve impuls te geven aan het leer-, opleidings-, - en onderzoeksklimaat en de juiste randvoorwaarden voor opleiding en ontwikkeling te creëren (Sociaal beleidsplan 2006).' De komende jaren zal het Leerhuis verder vorm gaan krijgen.

Het Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP) is het middelpunt in de opleiding en ontwikkeling van medewerkers. Vastgesteld wordt over welke competenties de medewerker beschikt, welke verder moeten ontwikkelen, wat het resultaat moet zijn en op welke manier en condities dit plaatsvindt. Competenties zijn 'vaardigheden of eigenschappen' van

medewerkers die bijdragen aan het succesvol functioneren. Zowel de leidinggevende als de medewerker geeft zijn verwachtingen aan ten aanzien van de organisatie en de medewerker.

### *Leiderschap*

Het Sociaal Beleidsplan geeft aan dat leidinggevendenden vandaag de dag integraal verantwoordelijk zijn. Zij zijn namelijk verantwoordelijk voor de kwaliteit van zorg (kwalitatief en kwantitatief), het financiële management, het personeelsmanagement, het logistiek management en arbeidsomstandighedenbeleid. Leidinggevendenden krijgen steeds meer de rol van 'facilitator' in de ontwikkeling van zijn of haar mensen.

Persoonlijke aandacht, maatwerk en feedback zijn HRM-instrumenten die door medewerkers erg worden gewaardeerd. Volgens het Sociaal beleidsplan 2006-2008 stelt dit eisen aan de competenties van de leidinggevende, namelijk:

- dat wensen van verschillende interne en externe klanten in kaart worden gebracht en dat deze worden afgestemd op de mogelijkheden van de organisatie en die van de medewerkers;
- de leidinggevende de ontwikkeling van de medewerkers stimuleert en zorgt voor optimale benutting van hen;
- feedback geeft in een open verstandhouding en stuurt op gedrag en resultaat;
- informatie, ontvangen van het bestuur en management, verwerkt en doorgeeft aan de medewerkers

'Kortom, leidinggevendenden zijn steeds meer 'spin in het web' voor de resultaatgerichtheid, klanttevredenheid en medewerkertevredenheid. Het belang van de leidinggevende functie in de afstemming van deze veranderingen rechtvaardigen een continue investering in de ontwikkeling van de competenties van de leidinggevendenden (sociaal beleidsplan 2006-2008).'

De doelen voor leiderschap die betrekking hebben op HRM en veranderingen zijn:

- aandacht voor informatievoorziening (van Raad van Bestuur, directie en centrum management)
- aandacht voor sociale verhoudingen (samenwerking en feedback)
- aandacht voor leidinggeven aan en ontwikkelen van medewerkers
- aandacht voor kwaliteitszorg en innovatie

Het management Development programma voor directie en centrummanagement zal worden gebruikt om ook de unithoofden te trainen, waarin aandacht wordt besteed aan:

- Resultaatmanagement
- Arbo-management
- Financieel management

- P&O management
- Kwaliteit
- Klantgerichtheid
- Persoonlijke en competentie ontwikkeling

#### *Profileren van het Martini Ziekenhuis als werkgever*

In de toekomst zal het moeilijker worden om aan de vraag naar goed personeel te voldoen in verband met ontgroening en de krapte op de arbeidsmarkt. 'Het zal moeilijker zijn om op een krappere arbeidsmarkt kwalitatief goed personeel te werven. Het Martini Ziekenhuis zal zich daarom als aantrekkelijke werkgever moeten profileren (Sociaal beleidsplan 2006).' Het sociaal beleidsplan geeft aan dat aandacht voor wat huidige en toekomstige medewerkers belangrijk vinden van belang is. Het inventariseren van behoeften en het inzicht in mogelijkheden van medewerkers vraagt volgens het beleidsplan om specifieke competenties van leidinggevendenden. Een verschuiving vindt plaats van aanbodgericht leidinggeven naar vraaggericht leidinggeven. Dit is een verandering van 'de leidinggevende bepaalt' naar 'wat heeft de medewerker nodig, zodat zijn mogelijkheden optimaal benut worden.' Gericht en planmatig communiceren over de sterke punten en het 'corporate image', waar het Martini ziekenhuis voor staat, is van belang. Volgens het plan kiezen medewerkers niet uitsluitend voor een functie maar vooral ook voor een organisatie waar ze de ruimte krijgen om zichzelf te ontwikkelen en hun sterke kanten te kunnen ontwikkelen. Verbetering van interne en externe informatievoorziening voor (potentiële) medewerkers is een belangrijk HRM-instrument bij de profilering van het ziekenhuis als werkgever.

### **4.3 Analyse van de resultaten**

In deze paragraaf worden de resultaten gekoppeld aan het conceptuele model om in het volgende hoofdstuk antwoord te kunnen geven op de deelvragen en de hoofdvraag van dit onderzoek.

Uit de interviews komt naar voren dat leidinggevendenden (tijdig) informeren en betrekken zeer belangrijke aspecten vinden bij het motiveren van medewerkers om mee te gaan in een verandering. Vrijwel alle leidinggevendenden nemen juist de medewerkers gelijk mee in het proces. Ook de medewerkers gaven aan in de interviews dat (tijdig) informeren en betrekken belangrijke aspecten zijn bij het motiveren om mee te gaan in een verandering. Inzicht in de verandering, het nut en de gevolgen zijn belangrijke aspecten voor medewerkers. Medewerkers reageerden allemaal positief over de informatievoorziening bij bottom-up veranderingen en gaven aan dat ze betrokken worden door hun leidinggevendenden in werkoverleggen en dit hen motiveert. Het motiveert hen nog meer wanneer er eigen keuzes zijn binnen de betrokkenheid, bijvoorbeeld in welke werkgroep ze kunnen participeren. Dit

komt overeen met het conceptuele model. In het conceptuele model is autonomie een element van mogelijkheid tot participatie.

Bij top-down veranderingen zouden de medewerkers wel meer betrokken willen worden, omdat deze veranderingen vaak snel en zonder grote betrokkenheid worden ingevoerd. Uit de interviews komt naar voren dat leidinggevenden de medewerkers ook bij het besluitvormingsproces betrekken, waarbij het vooral gaat om besluitvorming over de inrichting van een verandering en niet zozeer of een verandering doorgaat of niet. Alle respondenten geven aan dat vertrouwen in de leidinggevende hierbij een belangrijk element is. De stijl van leidinggeven, informatief en coachend leidinggeven, is van belang. De elementen informeren en betrekken komen ook voor in het conceptuele model en heeft een gunstige invloed op het vertrouwen. De stijl van leidinggeven komt niet voor in het model. Uit het MTO komt ook naar voren dat medewerkers redelijk tevreden zijn over het verloop van werkoverleggen en dat wanneer medewerkers iets inbrengen daar serieus actie op wordt ondernomen. Daarentegen komt uit het MTO ook naar voren dat Communicatie en overleg, waar informatie en sociaal klimaat onder valt, een aandachtspunt is voor het Martini Ziekenhuis met de hoogste prioriteit. Het gaat daarbij echter om stellingen gericht op de organisatie, niet zozeer op de informatieoverdracht van de leidinggevenden. Wel heeft dit te maken met de betrokkenheid van de organisatie en de informatieoverdracht naar de afdelingen toe. Dit sluit aan bij de interviews met leidinggevenden en medewerkers, die vonden dat er een gebrek is aan commitment met de organisatie. Ook het MTO ondersteunt het feit dat de organisatie meer belangstelling mag tonen voor de mensen in de organisatie. Op de stelling uit het MTO of 'de mening van medewerkers in deze organisatie voldoende serieus worden genomen', werd zeer laag gescoord. Ook vonden de medewerkers dat ze meer geïnformeerd zouden mogen worden over andere disciplines en vakgebieden. Verder blijkt uit het MTO dat medewerkers veel meer tevreden zijn met het werk in vergelijking tot tevredenheid over de organisatie. Dit terwijl commitment volgens alle respondenten zorgt voor een beter inzicht in ziekenhuisbrede veranderingen en daardoor ook in veranderingen op de eigen afdeling. Volgens het conceptuele model is het ook van belang om te communiceren over organisatiebrede veranderingen. De leidinggevenden proberen hun medewerkers goed te informeren over ziekenhuisbrede zaken in werkoverleggen en in de wandelgangen. Dit heeft te maken met interesse en betrokkenheid vanuit de organisatie, maar vrijwel alle verpleegkundigen gaven ook aan dat er een stuk eigen verantwoordelijkheid bij komt kijken om ziekenhuisbrede veranderingen bij te houden, zoals kijken op het Intranet of de nieuwsbrief lezen. Mogelijkheden om kennis te vergaren over ziekenhuisbrede veranderingen en de verantwoordelijkheid als onderdeel van autonomie, zijn ook opgenomen in het conceptuele model onder de component 'Mogelijkheid te participeren'.

Zowel leidinggevenden als de medewerkers geven aan dat er een balans is in het aantal veranderingen dat bottom-up en top-down worden ingevoerd. De geïnterviewde medewerkers zijn ook niet negatief over veranderingen en vinden dat zij vrij flexibel omgaan met veranderingen. Ze vertellen wel dat maar een kleine groep op de afdelingen flexibel is. Uit het Medewerkers-tevredenheidsonderzoek (MTO) uit 2004 komt naar voren dat minder dan de helft van de ondervraagden graag meewerken aan veranderingen. Dit sluit aan bij de theorie van Rogers(1995), namelijk dat er bij veranderingen verschillende groepen bestaan die een verschillende mate van bereidheid beschikken. De medewerkers vinden dat je als verpleegkundige mee moet in de tijd en dat je ook zelf verantwoordelijk voor bent om mee te gaan in veranderingen. Deze medewerkers zien het als hun eigen verantwoordelijkheid en wijzen niet naar hun leidinggevenden. Er zijn volgens hen mogelijkheden genoeg om je in te lezen in de projecten die gaande zijn. Volgens het conceptuele model geeft de mogelijkheid te participeren, mogelijkheden voor autonomie en eigen verantwoordelijkheid. Twee medewerkers geven aan dat meer overstijgend leren denken je flexibeler maakt en dat daar wel meer aandacht aan besteed zou mogen worden door middel van cursussen. Het conceptuele model laat ook zien dat flexibiliteit bij kennis en vaardigheden hoort en dat deze invloed heeft op de HRM uitkomsten.

Wat betreft trainingen bieden leidinggevenden hun medewerkers zoveel mogelijk cursussen aan. Enkele leidinggevenden zouden graag zien, net als twee medewerkers, dat er binnen de trainingen meer aandacht zou zijn voor de omgang met veranderingen en een meer projectmatige inbreng. Een overstijgende manier van kijken kan volgens de respondenten inzicht in veranderingen binnen de afdeling, maar ook binnen de organisatie, (commitment) vergroten. Zowel leidinggevenden als medewerkers vinden dat training kan leiden tot het beter omgaan met veranderingen. Ze vinden dat er genoeg trainingen worden gegeven om de deskundigheid van verpleegkundigen te bevorderen. Het conceptuele model geeft ook aan dat training en ontwikkeling een positieve invloed heeft op organisatieperformance.

Leidinggevenden zorgen dat hun medewerkers hun autonomie tijdens het werk behouden en achten dit van sterk belang, maar er moet samenspraak en reflectie zijn tijdens veranderingen. Medewerkers vinden niet dat hun autonomie wordt aangetast tijdens veranderingen en zien het belang van samenwerking in voor kwaliteitsverbetering. Het kunnen kiezen in projecten naar interesse wordt wel aanbevolen door de medewerkers. Ook uit het MTO kwam naar voren dat drie kwart van de medewerkers vindt dat ze hun werk voldoende zelfstandig kunnen bepalen en uitvoeren. In het conceptueel worden autonomie en samenwerking genoemd als HRM-instrumenten om mogelijkheden te creëren om te participeren tijdens veranderingen. Volgens het model hebben autonomie en samenwerking een gunstige invloed op arbeidssatisfactie en kwaliteit van zorg.



Wat betreft beloning, waardering en aandacht zorgen de leidinggevenden hiervoor tijdens veranderingen. Een ieder heeft zo zijn eigen manier van belonen, namelijk: schouderklopjes geven, waardering uitspreken, medewerkers in het zonnetje zetten en credit geven voor zijn prestatie. Medewerkers vinden dat deze aandacht motiverend werkt, hen inspireert en dat de leidinggevenden voldoende waardering, respect en aandacht uitspreken naar het team toe. Het MTO geeft echter aan dat slechts 3,3% van de medewerkers vindt dat er in een of andere vorm iets extra's wordt gedaan wanneer een medewerker extra goed gepresteerd heeft. Volgens het conceptuele model zijn beloningen, waardering en aandacht HRM instrumenten die van belang zijn om medewerkers te motiveren en arbeidssatisfactie te creëren.

Naast aandacht tijdens veranderingen is er ook aandacht van leidinggevenden voor sociale activiteiten. De meerderheid van de medewerkers geeft aan een wijgevoel op de afdeling te hebben en genoeg sociale activiteiten met elkaar te hebben. Vrijwel alle medewerkers gaven aan dat er een wijgevoel heerst op de afdeling zonder groepjesvorming en dat het voor hen van belang is een goede sfeer te hebben. De meerderheid van de leidinggevenden geven echter aan dat er sociaal gezien een sterk wijgevoel heerst, maar zakelijk gezien dit tegen valt en er meer sprake is van individuen dan van een groep die samenwerkt. Uit het MTO kwam naar voren dat het Sociaal Klimaat een zeer belangrijk item is voor de medewerkers van het Martini Ziekenhuis en dat 'beroep doen op collega's en leidinggevenden' hoog scoorden. Ook Overleg en samenwerking scoorden hoog, wat in strijd is met de reacties van de meerderheid van de leidinggevenden. Dit komt overeen met het conceptuele model, waar het sociale klimaat invloed heeft op de AMO componenten en ook indirect op arbeidssatisfactie, commitment en minder stress.

Verwachtingen tussen de leidinggevende en medewerkers over veranderingen zijn verschillend, maar volgens de respondenten is dit te begrijpen vanwege de dubbele rol die een leidinggevende heeft. Hij/zij staat tussen de organisatie en de afdeling, waarbij meerdere belangen spelen. Toch vonden de medewerkers niet dat de leidinggevende ver boven hen staat in hiërarchie en echt een deel is van het team. Medewerkers verwachtten van de leidinggevende vooral dat ze informatie geven over de verandering en welke gevolgen het heeft voor de afdeling en hen te betrekken. Leidinggevenden verwachten een flexibele houding van de medewerkers, verantwoordelijkheid en samen voor een verandering te gaan. Het MTO geeft echter aan dat slechts 56% van de medewerkers vindt dat er duidelijkheid is in wat er van hen verwacht wordt. In het conceptuele model heeft ook het psychologisch contract invloed op de drie AMO componenten en op de HRM uitkomsten. Communiceren van wederzijdse verwachtingen is een belangrijk instrument om het psychologisch contract te managen. Uit de interviews is gebleken dat leidinggevenden hun verwachtingen uitspreken naar de medewerkers wanneer veranderingen gecommuniceerd worden. Uit de interviews is

niet duidelijk naar voren gekomen of de medewerkers een moment krijgen om hun verwachtingen uit te spreken tijdens veranderingen. Wel krijgen ze de mogelijkheid te participeren in werkoverleggen en werkgroepen waar medewerkers kunnen aangeven wat ze vinden.

In het Sociaal beleidsplan wordt gesproken over allerlei veranderingen die invloed hebben op het personeel, de patiënt en de organisatie. De 'markt' stelt hoge eisen met betrekking tot kwaliteit, flexibiliteit en innovatievermogen (Sociaal beleidsplan 2006). De speerpunten waar het ziekenhuis mee aan de slag gaat zijn:

1. Competentiegerichte ontwikkeling
2. Ontwikkeling van het leiderschap van het management
3. Profileren van Martini Ziekenhuis als werkgever

#### *Competentiegerichte ontwikkeling*

Volgens het plan zorgt opleiding en ontwikkeling voor een bevordering van professionaliteit, veranderbaarheid en flexibiliteit van medewerkers. Het leerhuis en het POP zijn instrumenten om de ontwikkeling van medewerkers te bevorderen. Dit komt overeen met het conceptueel model. Naast het zichtbaar maken van de competenties en de behoeften van medewerkers, is het POP een instrument om verwachtingen uit te wisselen van de organisatie en de medewerker. Het communiceren van de wederzijdse verwachtingen komt overeen met het psychologisch contract in het conceptueel model. Wanneer verwachtingen worden gecommuniceerd heeft dit invloed op de componenten A, M en O en op de HRM-uitkomsten, commitment, arbeidssatisfactie en minder stress.

#### *Leiderschap*

Het beleidsplan geeft aan dat het belangrijk is dat er een continue investering dient plaats te vinden in de competenties van leidinggevenden in verband met de veranderende rol die leidinggevenden ondergaan. Resultaatgerichtheid, klantgerichtheid en medewerkertevredenheid worden steeds belangrijker. De doelen voor leiderschap die betrekking hebben op HRM en veranderingen zijn:

- aandacht voor informatievoorziening (van Raad van Bestuur, directie en centrum management)
- aandacht voor sociale verhoudingen (samenwerking en feedback in open verstandhouding)
- aandacht voor leidinggeven aan (stuurt op gedrag en resultaat) en ontwikkelen van medewerkers
- aandacht voor kwaliteitszorg en innovatie

De HRM-activiteiten informeren en aandacht voor sociale verhoudingen zijn ook onderdeel van het conceptuele model. Leidinggeven zelf staat niet expliciet genoemd in het model. Indirect stuurt het AMO model echter wel op gedrag en resultaat. Via de HRM-activiteiten behorende bij de AMO componenten wordt gestuurd naar HRM uitkomsten en organisatie performance, gedrag en resultaat. Kwaliteitszorg en innovatie zijn organisatie uitkomsten en komen ook aan bod in het conceptuele model. Verder geeft het sociaal beleidsplan aan dat aandacht voor wat huidige en toekomstige medewerkers belangrijk vinden van belang is. Een verschuiving vindt plaats van aanbodgericht leidinggeven naar vraaggericht leidinggeven. Dit ziet men ook terug in het conceptuele model, waar het psychologisch contract het belang aangeeft dat verwachtingen van medewerkers en van de organisatie gecommuniceerd moeten worden. Volgens het plan kiezen medewerkers niet uitsluitend voor een functie maar vooral ook voor een organisatie waar ze de ruimte krijgen om zichzelf te ontwikkelen en hun sterke kanten te kunnen ontwikkelen. Medewerkers hebben dus volgens het plan behoefte aan commitment, wat volgens het conceptuele model een HRM uitkomst is. De ruimte krijgen de medewerkers volgens het conceptuele model door training en ontwikkeling en mogelijkheden te participeren.

In dit hoofdstuk vinden interpretaties plaats van de resultaten en zal er een koppeling worden gemaakt met de deelvragen en de hoofdvraag. In de tweede paragraaf zal een discussie plaatsvinden over de onderzoeksresultaten en de beschreven theorie. Vervolgens wordt in de derde paragraaf gereflecteerd op de onderzoeksmethoden en het conceptuele model.

### 5.1 Conclusie

De beantwoording van de hoofdvraag komt tot stand door de inzichten die verkregen zijn vanuit het theoretisch kader, het empirisch onderzoek en de beantwoording van de deelvragen. De hoofdvraag in dit onderzoek luidt:

*Welke HRM-activiteiten bevorderen de bereidwilligheid van medewerkers in het Martini Ziekenhuis om aan organisatieveranderingen mee te werken?*

Als eerste zal deelvraag 1 worden behandeld. Deze vraag luidt als volgt:

*Welke HRM-activiteiten worden door leidinggevenden in het Martini Ziekenhuis ingezet om hun personeel te motiveren?*

Leidinggevenden passen alle HRM-instrumenten uit het conceptuele model toe. Informeren en communiceren, betrekken, waarderen, aandacht, autonomie geven, mogelijkheid tot samenwerking, communicatie over organisatiebrede veranderingen en sociale klimaat beheren. Het communiceren van wederzijdse verwachtingen vindt plaats door het betrekken van medewerkers bij werkoverleggen, waarin zij kunnen participeren en geïnformeerd kunnen worden. Het is niet duidelijk geworden of verwachtingen van beide partijen bewust bij veranderingen worden gecommuniceerd. Uit het MTO komt naar voren dat slechts 56,9% vindt dat verwachtingen van leidinggevenden duidelijk zijn. Wat opvalt, is dat leidinggevenden hun HRM-activiteiten rangschikken en (tijdig) informeren en betrekken als belangrijkste HRM-activiteiten beschouwen naast de andere activiteiten. Ook worden nuances aangebracht in HRM-activiteiten. Vanuit het empirisch onderzoek blijkt dat betrekken van medewerkers bestaat uit participatie in uitvoering en participatie in besluitvorming. Participatie in besluitvorming wordt verdeeld in besluitvorming over de verandering zelf en over de inrichting van een verandering. Dit in tegenstelling tot het model, waar participatie niet wordt genuanceerd. Medewerkers worden door leidinggevenden vooral betrokken bij de besluitvorming over de inrichting en de uitvoering van een verandering.

Deelvraag 2 behandelt de vraag welke HRM-activiteiten bijdragen aan de motivatie van de medewerkers in het Martini Ziekenhuis?

Uit het empirisch onderzoek komt naar voren dat de medewerkers alle HRM-activiteiten uit het conceptueel model vinden bijdragen aan het motiveren tijdens veranderingen. Medewerkers geven een duidelijke rangschikking aan in HRM-activiteiten. Tijdig en duidelijk informeren en betrekken vinden zij de belangrijkste aspecten bij het motiveren van medewerkers om mee te gaan in een verandering. Inzicht in de verandering, het nut en de gevolgen zijn belangrijke aspecten voor medewerkers die zij door middel van deze HRM-activiteiten bereiken. Ook vinden medewerkers dat vertrouwen in de leidinggevende een belangrijk aspect bij motivatie. Een stijl van leiderschap wordt in het conceptuele model echter niet weergegeven. Er wordt een nuancering aangebracht in betrokkenheid van de leidinggevende en van de organisatie. Medewerkers zijn tevreden met de betrokkenheid van de leidinggevend, maar vinden dat er een slechte commitment is met de organisatie. Vanuit het empirisch onderzoek is de vraag ontstaan of dit ligt aan de organisatie of aan de medewerkers. De respondenten geven zelf namelijk aan dat er genoeg te vinden is om zichzelf te informeren over ziekenhuisbrede zaken. Wat betreft training en ontwikkeling van medewerkers zouden de helft van alle ondervraagden een meer projectmatige vorm van training willen zien om beter om te kunnen gaan met veranderingen.

De 3<sup>e</sup> deelvraag behandelt de vraag of het Sociale Beleidsplan 2006-2008 iets zegt over hoe je HRM inzet voor veranderingen en of men er ook wat mee doet. In het Sociaal beleidsplan wordt vanuit de organisatie duidelijk aandacht besteed aan HRM-activiteiten in tijden van verandering. Het Leerhuis en het POP worden ingezet om de competentiegerichte ontwikkeling te bevorderen en verwachtingen zichtbaar te maken. In een Management Development programma worden leidinggevend getraind in het toepassen van HRM-activiteiten die volgden uit het MTO 2004.

Na de beantwoording van de deelvragen kan nu een antwoord worden gegeven op de hoofdvraag: *Welke HRM-activiteiten bevorderen de bereidwilligheid van medewerkers in het Martini Ziekenhuis om aan organisatieveranderingen mee te werken?*

Leidinggevend zetten de volgende HRM-activiteiten in tijdens veranderingen om hun medewerkers te motiveren: Informeren en communiceren vooral via het werkoverleg, betrekken, waarderen, inspireren, aandacht, autonomie geven, mogelijkheid tot samenwerking, communicatie over organisatiebrede veranderingen, sociale klimaat beheren en het communiceren van wederzijdse verwachtingen. De nadruk ligt echter op het (tijdig) informeren en communiceren en betrekken van medewerkers tijdens veranderingen. Medewerkers geven ook deze rangschikking, maar zouden meer betrokken willen worden bij veranderingen die vanuit de organisatie worden ingevoerd. Ook geven zij aan meer

commitment te willen met de organisatie om meer inzicht te krijgen in ziekenhuisbrede veranderingen en zo ook in hun eigen veranderingen. Opvallend is dat de leidinggevenden en medewerkers dezelfde HRM-activiteiten aanwijzen als belangrijkste activiteiten om tijdens veranderingen medewerkers te motiveren. Alle geïnterviewde medewerkers geven aan redelijk flexibel te zijn in tijden van verandering en dat de leidinggevenden hen goed betreft bij werkoverleg.

Wel wordt door alle respondenten aangegeven dat slechts een kleine groep werkelijk flexibel en betrokken is bij veranderingen. Uit het MTO volgt ook dat minder dan de helft van de ondervraagden graag meewerkt aan allerlei veranderingen. Volgens slechts 56% van de medewerkers in het MTO is duidelijk wat van hen verwacht wordt. In tegenstelling tot de geïnterviewden die allen vinden dat verwachtingen van hun leidinggevenden duidelijk zijn. Kennelijk heeft de grote groep andere HRM-activiteiten nodig om hen bereid te krijgen om te participeren in veranderingen. Dit zou verder kunnen worden onderzocht. Verder kwam uit het empirische onderzoek en de documentenanalyse naar voren dat stijl van leidinggeven een rol speelt in het verkrijgen van vertrouwen van medewerkers. Leiderschapsstijl wordt niet specifiek genoemd in het conceptuele model. Onderzoek naar de stijl van leidinggeven en motivatie tijdens veranderingen zou verder kunnen worden onderzocht.

Het conceptuele model kan ondanks eerdere bediscussieerde punten een bruikbaar model worden genoemd om inzicht te geven in HRM-instrumenten die motivatie van medewerkers kunnen bevorderen.

## **5.2 Discussie**

Het psychologisch contract speelt een belangrijke rol in dit onderzoek. Volgens Vroom (1995) hebben verwachtingen tussen werkgevers en werknemers invloed op de motivatie van medewerkers in een veranderende werksituatie. De verwachtingen die onderdeel zijn van het psychologisch contract worden vaak pas zichtbaar wanneer het contract geschonden wordt of verandert (Robinson et al 1994). Dit kan voor demotivatie en vermindering van commitment zorgen. Het communiceren van verwachtingen speelt daarom een belangrijke rol om relaties voor de medewerker inzichtelijk te maken en schending te voorkomen. Uit het empirisch onderzoek komt naar voren dat de geïnterviewde medewerkers tevreden zijn over het informeren en communiceren door hun leidinggevenden. Het MTO laat echter zien dat over de gehele organisatie maar 56% vindt dat ze weten wat hun leidinggevende van hen verwacht. Een relatief grote groep weet niet of nauwelijks wat van hen verwacht wordt. Onduidelijk is of medewerkers naast het kunnen participeren in werkoverleg en werkgroepen ook specifiek hun verwachtingen (kunnen) uitspreken. Het is daarom van belang dat verwachtingen naar elkaar toe expliciet worden gemaakt, anders zorgt dit voor een verminderde motivatie en commitment met de organisatie.

Volgens Hiltrop (1995) is het psychologisch contract zelf ook aan het veranderen, waarbij stabiliteit in flexibiliteit verandert en de medewerker meer voor zijn eigen loopbaan moet zorgen (employability) in plaats van de organisatie. Uit het empirisch onderzoek blijkt dat slechts een kleine groep medewerkers bereid en flexibel is tijdens veranderingen. Organisaties in de gezondheidszorg zijn door de vele veranderingen en druk vanuit de omgeving mogelijk al meer gewend aan het 'nieuwe' psychologisch contract dan haar medewerkers. Voor de organisatie is het namelijk van belang om 'mee te kunnen ademen' (agility) met de veranderingen in de omgeving (Boxall & Purcell 2003). Dit betekent ook dat de organisatie of werkgever een flexibelere houding verwacht van de werknemer. Een groot deel van de medewerkers is mogelijk opgegroeid met het 'oude' contract, terwijl de organisatie in deze tijd nieuwe verwachtingen heeft. Uit het MTO (2004) blijkt ook dat 52% van de respondenten meer dan 10 jaar werkzaam is bij het Martini ziekenhuis en meer gewend zal zijn aan het 'oude'contract. Doordat één van beide iets anders wil en verwacht, worden psychologische contracten geschonden en kan hier vermindering van vertrouwen ontstaan. Dit heeft een negatieve invloed op de arbeidstevredenheid en commitment met de organisatie.

### **5.3 Reflectie**

Naast de discussiepunten in de vorige paragrafen, zijn er ook discussiepunten aan te voeren over het conceptuele model, de literatuur en de methode van onderzoek.

Motivatie is een containerbegrip dat vele definities kent in de wetenschappelijke literatuur. Het is een veelbesproken en moeilijk meetbaar begrip. In dit onderzoek is uitgegaan van de volgende definitie: motivatie is een psychologisch proces dat voor opwinding, richting en volhardendheid van acties zorgt en doelgericht is. De omschrijving in het Witte woordenboek van Prisma is een korte definitie die motivatie beschrijft als de bereidheid tot een doelgerichte inspanning. De veelzijdigheid van dit begrip, dat het multi-interpretabel maakt, kan voor een vermindering van betrouwbaarheid zorgen. Verandering kan vanuit meerdere kleuren belicht worden. In dit onderzoek is uitgegaan van het rooddrukdenken, vanwege de grote overeenkomsten met het HRM. Echter, wanneer men een ander kleurdenken kiest zou dit wellicht een ander invulling aan het conceptueel model geven. Bijvoorbeeld zou groendrukdenken meer de nadruk leggen op het leerproces van mensen, waardoor de bereidheid tot verandering toeneemt. Dat brengt het volgende belangrijke discussiepunt aan het licht. De HRM-activiteiten uit het conceptuele 'AMO model tijdens veranderingen' hebben een zelfde invloed op de HRM-uitkomsten. Er wordt geen rekening gehouden met factoren die meer invloed hebben op de motivatie van medewerkers. Onduidelijk is ook of de AMO-componenten bijvoorbeeld versterkend of verzwakkend op

elkaar werken. Uit het empirisch onderzoek komt wel naar voren dat er een rangschikking is in wat medewerkers belangrijk vinden om hun motivatie te beïnvloeden.

Verder gaat dit onderzoek ervan uit dat motivatie een belangrijke factor is in de relatie tussen werkgever en werknemer. Het komt niet duidelijk naar voren hoe de balans is tussen het motiveren van de leidinggevende en de motivatie die vanuit de medewerker zelf komt. In dit onderzoek lijkt de motiverende rol van de leidinggevende een grotere rol te hebben in deze relatie.

Wat betreft de methode van onderzoek is het aantal respondenten dat geïnterviewd is vrij klein. Een aanbeveling is om vervolgonderzoek met een grotere groep respondenten uit te voeren. Ook is de keuze van de leidinggevenden en medewerkers bediscussieerbaar. De leidinggevenden zijn door de onderzoeker willekeurig uitgekozen uit het Centrum Interne vakken. De leidinggevenden hebben vervolgens de medewerkers uitgekozen. Dit kan de betrouwbaarheid van dit onderzoek nadelig beïnvloed hebben.



## Hoofdstuk 6 Aanbevelingen

---

Uit de discussiepunten in hoofdstuk 5 zijn een aantal aanbevelingen tot stand gekomen.

Het empirisch onderzoek laat zien dat medewerkers vrij tevreden zijn met de HRM-activiteiten die leidinggevend toepassen. Zij geven dezelfde rangschikking aan als de leidinggevend toepassen: (tijdig) informeren en communiceren en betrekken van medewerkers tijdens veranderingen. Informeren lijkt een goede manier volgens empirisch onderzoek en medewerkers zijn over het werkoverleg tevreden. Toch is slechts een kleine groep medewerkers betrokken en flexibel tijdens veranderingen. Onderzoek zou verricht kunnen worden naar een manier van informeren die medewerkers meer bereid krijgt te veranderen (naast het werkoverleg).

Het is onduidelijk of verwachtingen structureel worden gecommuniceerd tijdens werkoverleg. Uit het empirisch onderzoek lijkt de communicatie vooral eenzijdig te zijn vanuit de leidinggevende naar het team toe en dat een grote groep medewerkers in de organisatie niet weet van de leidinggevende van hen verwacht. Naast het gebruik van het POP (Sociaal beleidsplan 2006) wordt aanbevolen om nader te onderzoeken of het communiceren van verwachtingen plaatsvindt en dit vervolgens te structureren in (werk)overleg.

Verder zouden medewerkers meer belangstelling en interesse willen zien vanuit de organisatie, zodat zij meer commitment met het ziekenhuis krijgen. Ook geven zij aan meer commitment te willen met de organisatie om meer inzicht te krijgen in ziekenhuisbrede veranderingen en zo ook in hun eigen veranderingen. In het onderzoek van Van Wijk (2007) komt naar voren dat wanneer het werkplezier tijdens veranderingen niet wordt aangetast en medewerkers inspraak hebben, het niet ten koste gaat van de tevredenheid met de organisatie. De tevredenheid met het werk is afhankelijk van functie-inhoud, sociale steun, participatiemogelijkheden, functiegerichte training, interne service, ontwikkelingsgerichte activiteiten en roostering (Van Wijk 2007). De bovenstaande aspecten zouden meegenomen kunnen worden in het concept van het Sociaal beleidsplan van het ziekenhuis (2006).

Wat betreft training en ontwikkeling van de medewerkers zouden de helft van alle ondervraagden een meer projectmatige invulling willen zien van trainingen om beter om te kunnen gaan met veranderingen.

Naar aanleiding van het discussiepunt over motivatie is het aan te bevelen om meer onderzoek te verrichten naar de definitie van motivatie en de meetbaarheid ervan. Verder zou onderzoek verricht kunnen worden naar de rol van motivatie of motiveren in de werkrelatie tussen werkgever en werknemer. Ook zou er naar aanleiding van de resultaten uit het empirisch onderzoek de motivatie vanuit de medewerker zelf nader onderzocht

kunnen worden, ook in verband met de ontwikkelingen binnen 'employability' van medewerkers.

Wat betreft HRM-activiteiten is het een aanbeveling om onderzoek te verrichten naar de rangschikking van activiteiten en de invloed op de motivatie van medewerkers tijdens veranderingen. Het conceptueel model geeft geen verschillen in mate van invloeden van elementen in het model.

Opvallend is dat de leidinggevenden ondanks de leeftijdsverschillen en het aantal jaren werkervaring grote overeenkomsten vertonen in het inzetten van HRM-activiteiten. Een aanbeveling is om ook de medewerkers te selecteren op leeftijd en werkervaring in vervolgonderzoek om verschillen tussen ervaringen van medewerkers te kunnen onderzoeken.

Tenslotte is in dit onderzoek geen aandacht besteed aan nieuwe medewerkers en de invloed op veranderingen. HRM-activiteiten die hen kunnen beïnvloeden, zoals werving en selectie zouden mogelijk een rol kunnen spelen in de veranderbereidheid van de nieuwe medewerkers zelf, maar ook van de andere medewerkers. De invloed van deze HRM-activiteiten op motivatie tijdens veranderingen zou nog nader onderzocht kunnen worden.

## Hoofdstuk 7 Referenties

---

- Adams, J.S. 1963. 'Toward an understanding of equity.' *Journal of Abnormal and Social Psychology*. Vol. 67, 422-436.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A.L. 2000. *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca NY: Cornell University Press [2000]
- Argyris, C.H. 1996. In Caluwé, L. de, Vermaak, H. *Leren veranderen: Een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer [2006].
- Arthur, J.B. 1994. 'Effects of human resources systems on manufacturing performance and turnover.' *Academy of Management Journal* 37(3), 670-687.
- Baarda, D.B. & Goede, M.P.M. de. 2001. *Basisboek Methoden en technieken: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*. Groningen: Stenfert Kroese [2001]
- Bandura, A. (1986) *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall [1986].
- Baily, T. 1993. In Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A.L. 2000. *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca NY: Cornell University Press [2000]
- Bennis, W.G., Benne, K.D., Chin, R. 1979. In Caluwé, L. de, Vermaak, H. *Leren veranderen: Een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer [2006].
- Boonstra, J.J. 1992. In Caluwé, L. de, Vermaak, H. *Leren veranderen: Een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer [2006].
- Boselie, P. & Paauwe, J. 2004. 'Human resource management en prestatieverbetering: een overzicht van 10 jaar onderzoek.' *Tijdschrift voor HRM*, 7(2), 9-30.
- Caldwell, R. 2005. In Caluwé, L. de, Vermaak, H. *Leren veranderen: Een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer [2006].
- Boxall, P., Purcell, B. 2003. *Strategy and human resource management*. London: Pargrave Macmilan [2003]
- Caluwé, L. de, Kor, R., Weggeman, M., Wijnen, G. 2002. *Essenties van organiseren, managen en veranderen*. Schiedam: Scriptum [2002].

- Caluwé, L. de, Vermaak, H. 2006. *Leren veranderen: Een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer [2006].
- Cozijnsen, A.J., Vrakking, W.J. 2003. *Handboek verandermanagement : theorieën en strategieën voor organisatieverandering*. Deventer: Kluwer [2003].
- Cozijnsen, A.J., Vrakking, W.J. 1987. *Inleiding in de organisatieveranderkunde*. Alphen a/d Rijn: Samsom [1987].
- Creswell, J.W. 2003. *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. London: Sage [2003]
- Deci, E.L. 1975. In Haslam, S.A. *Psychology in Organisations*. London: Sage Publications Ltd [2001].
- Delden, P. , van. 1995. *Professionals: kwaliteit van het beroep*. Amsterdam: Contact [1995]
- Emans, B. 2002. *Interviewen: theorie, techniek en training*. Groningen: Wolters-Noordhoff [2002]
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. 1980. In Haslam, S.A. *Psychology in Organisations*. London: Sage Publications Ltd [2001].
- Herzberg, F. 1966. In Haslam, S.A. *Psychology in Organisations*. London: Sage Publications Ltd [2001].
- Hiltrop, J.M. 1995. 'The changing psychological contract: the human resource challenge of the 1990s', *European Management Journal*, 13(3), 286-294.
- Huselid, M. A. 1995. 'The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance.' *Academy of Management Journal* 38: 635-672.
- Huy, Q.N. 2001. In Caluwé, L. de, Vermaak, H. *Leren veranderen: Een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer [2006].
- Marx, E. 1989. In Caluwé, L. de, Vermaak, H. *Leren veranderen: Een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer [2006].
- Maslow, A.H. 1972. In Haslam, S.A. *Psychology in Organisations*. London: Sage Publications Ltd [2001].

Mayo, E. 1993. In Caluwé, L. de, Vermaak, H. *Leren veranderen: Een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer [2006].

Klein, K.J., Kozlowski, S.W.J. 2000. *Multilevel theory, research and*

*Methods in organizations: foundations, extensions and new directions*. San Fransisco: Jossey-Bass [2000]

Koeleman, H. *Interne communicatie bij verandering: van middelen naar interventiedenken*. Alphen aan den Rijn: Kluwer [2002]

Kreitner, R., Kinicki, A., Buelens, M. 1999. *Organisational Behaviour. First European Edition*. London: McGraw-Hill Publishing Company [1999]

Martini Ziekenhuis. 2006. *Sociaal Beleidsplan: Goed werkgeverschap 2006-2008*. Concept.

Mayo, E. 1933. In Caluwé, L. de, Vermaak, H. *Leren veranderen: Een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer [2006].

Mc Gregor, D. 1957. In Haslam, S.A. *Psychology in Organisations*. London: Sage Publications Ltd [2001].

Mc Clelland, D.C. 1987. In Haslam, S.A. *Psychology in Organisations*. London: Sage Publications Ltd [2001].

Mintzberg, H. 2004. *Organisatiestructuren*. Den Haag: Academic Service [2004].

Nieuwenhuis, M.A. 2003. *The art of management*. Apeldoorn [2003].

Paauwe, J. 1995. In Caluwé, L. de, Vermaak, H. *Leren veranderen: Een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer [2006].

Paauwe, J. & Richardson, R. 1997. 'Strategic Human Resource Management and performance. *International Journal of Human Resource Management* 8(3) 257-262.

Pfeffer, J. 1981. In Caluwé, L. de, Vermaak, H. *Leren veranderen: Een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer [2006].

Prisma & Genootschap Onze Taal. 2007. *Het Witte woordenboek: woordenboek Nederlands*. Utrecht: Het Spectrum.

- Prismant. 2004. *Personeel in beeld 2004*. Utrecht: Prismant
- Robinson, S.L., Kratz, M.S., Rousseau, D.M. 1994. 'Violating the psychological contract: not the exception but the norm', *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15 pp.245-59.
- Rogers, E.M. 1995. *Diffusion of innovations (4th edition)*. The Free Press. New York.
- Rousseau, D.M. 1995. Psychological contracts in Organisations: Understanding written and unwritten agreements. London: Sage Publicatzyions [1995]
- Schein, E.H. 1978. *Organizational Psychology*. 3rd ed, NJ: Englewood Cliffs, Prentice-Hall [1978]
- Segers, J. 1999. *Methoden voor de maatschappijwetenschappen*. Assen: Van Gorcum [1999]
- Skinner, B.F. 1969. In Vinke, R.H.M. *Motivatatie en belonen: de mythe van intrinsieke motivatie*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen [1996].
- Taylor, F.W. 1911. In Haslam, S.A. *Psychology in Organisations*. London: Sage Publications Ltd [2001].
- Tissen, René J., Lekanne Deprez, Frank R.E. 2005. 'Motivatatie door kenniseconomie: impasse door gebrek aan passie?' *Tijdschrift voor HRM*, 9.1: 39-50.
- Vinke, R.H.M. 2004. *Zoeken naar intrinsieke motivatie*. 's Gravenhage: Reed Business Information [2004]
- Vroom, V.H. 1995. *Work & Motivation*. San Francisco: Josse-Bass. Publishers.
- Watson, T. 1986. In Boxall & Purcell. London: Pargrave Macmilan [2003]
- Weggeman, M. 1997. *Leiding geven aan professionals*. Deventer: Kluwer [1997]
- Wierdsma, A.F.M, Van Roekel Kolkhuis Tanke, I.R. 2003. 'Het verlangen naar de maakbare medewerker: HRM en HRD op zoek naar een nieuwe balans in de interferentiezone.' *M&O: Tijdschrift voor Management en organisatie*, 6:5-24.
- Wijchers, L.Th.R e.a. 2000. *Veranderen als status quo*. Deventer: Samson [2000]
- Wijk, K.P van .2007. *De Service Care Chain*. Rotterdam : Instituut Beleid Management Gezondheidszorg

Zee, van der, H. 1995. In Caluwé, L. de, Vermaak, H. *Leren veranderen: Een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer [2006].

*Internet referenties:*

2007. *Onze Missie* [Internet]. Martini Ziekenhuis, 2007. [aangehaald 06-02-2007]. Bereikbaar op <http://www.mzh.nl/default.cfm?pid=167>

Herriot, P. & Pemberton, C. 1996. In Visser, C.F. & Altink, W.M. 1998. *Managen van het psychologisch contract ter bevordering van employability* [Internet]. Trainings- en Adviesbureau OplossingsGericht Veranderen, 1998 [ aangehaald 11-08-2007]. Bereikbaar op [www.m-cc.nl](http://www.m-cc.nl)

Visser, C.F. & Altink, W.M. 1998. *Managen van het psychologisch contract ter bevordering van employability* [Internet]. Trainings- en Adviesbureau OplossingsGericht Veranderen, 1998 [ aangehaald 01-07-2007]. Bereikbaar op [www.m-cc.nl](http://www.m-cc.nl)