

“Zo doen wij dat hier”

Een onderzoek naar de invloed van de organisatorische context op de rol van een manager tijdens het Verbetertraject Plus

Vicky van Kuijk
303297

Juli 2010

Master Zorgmanagement

Afstudeerbegeleider: Dr. M. Strating.

Meelezer: Dr. A. Stoopendaal

Erasmus Universiteit Rotterdam

Instituut Beleid & Management Gezondheidszorg (iBMG)

Change does not roll in on the wheels of inevitability, but comes through continuous struggle.

Martin Luther King, Jr.

Voorwoord

Met deze scriptie rond ik mijn Masteropleiding Zorgmanagement af. Een grote mijlpaal, na 4 jaar studeren aan de Erasmus Universiteit zit het erop. Deze scriptie vormt de kers op de taart en leidt uiteindelijk tot dat zo begeerde diploma.

Ik wil allereerst Mathilde Strating hartelijk danken voor haar begeleiding. Je stond altijd klaar wanneer ik er even niet uitkwam. Jouw opbouwende kritiek op deze scriptie heb ik erg gewaardeerd en heeft me echt geholpen.

Natuurlijk dank ik ook Annemiek Stoopendaal voor het meelesen.

Deze scriptie gaat om de context, om de omgeving waarin je opereert.

Mijn omgeving heeft het niet makkelijk gehad met mij de afgelopen maanden. Ik wil mijn ouders, zus, familie, mijn lieve vriendinnen maar bovenal mijn vriend bedanken voor het geduld dat zij de afgelopen periode opgebracht hebben.

Deze studie wordt nu afgesloten, maar de vriendschap met een van mijn mede-studenten zal blijven. Marloes, met jou ben ik aan deze studie begonnen en met jou wil ik ook dit voorwoord eindigen. Het is ons gelukt!

Vicky

Samenvatting

Dit onderzoek heeft plaatsgevonden onder de vlag van het grote evaluatieonderzoek rondom de Zorg voor Beter-projecten. Het richt zich op de sterk onderbelichte managementkant, specifiek op de rol(len) die een manager kan uitvoeren.

De uitvoer van deze rollen kan door verschillende factoren beïnvloed worden. Dit onderzoek richt zich specifiek op de invloed van de organisatorische context. De probleemstelling die centraal staat is:

Welke aspecten van de organisatorische context hebben invloed op de rol die een manager vervult?

Er zijn verschillende instellingen aangeschreven die deel hebben genomen aan het 'Verbetertraject Plus' van Zorg voor Beter. Bij deze instellingen zijn 66 managementvragenlijsten uitgezet, waarvan er 20 zijn teruggekomen.

Er zijn 6 contextfactoren onderscheiden in dit onderzoek, te weten structuur, cultuur, strategie, innovatiestrategie, arbeidsverhoudingen en arbeidsomstandigheden. Er is onderzocht in hoeverre deze contextfactoren samen hangen met rollen die door een manager uitgevoerd worden. De onderzochte rollen zijn afkomstig uit het model van Guo, waarin verschillende modellen gericht op managementrollen zijn samengevoegd.

Uit dit onderzoek is gebleken dat we een onderscheid kunnen maken tussen bestuurlijke rollen, bindende en monitorende rollen en explorerende rollen. De rol 'bestuurder' kan beschouwd worden als een op zichzelf staande rol die door managers bijna altijd uitgevoerd wordt. De rollen 'liaisonfunctionaris', 'monitor' en 'probleemoplosser' zijn rollen die zich met name richten op het actief binden van mensen en het monitoren van eventuele problemen. De rollen 'ondernemer' en 'toekenner van middelen' zijn meer gericht op het vinden van nieuwe mogelijkheden en het implementeren van deze mogelijkheden.

De manier waarop een manager handelt wordt vaak verklaard vanuit persoonlijke eigenschappen en niet vanuit de context waar vanuit de manager werkt. De rol van de organisatorische context wordt vaak onderschat. Analyse van de resultaten liet zien dat de organisatorische context wel degelijk samenhangt met de rol die een manager uitvoert. Met name de contextfactoren strategie, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen en innovatie hangen sterk samen met de rol die een manager uitvoert. De factoren structuur en cultuur hangen bijna niet samen met de managementrollen.

Een op concurrentie of kwaliteit gerichte strategie hangt samenhangt met meer bindende rollen, terwijl een prijsgerichte strategie leidt tot explorerende rollen. Wanneer de werkdruk

hoger is, zal een manager eerder bindende rollen uitvoeren. Een formele sfeer daarentegen leidt tot explorerende rollen. In organisaties die zeer innovatief zijn voeren managers meer explorerende rollen uit.

Geconcludeerd kan worden dat verschillende kenmerken van de organisatorische context op verschillende manieren samenhangen met de verschillende managementrollen. Er is meer onderzoek nodig naar hoe deze managementrollen een invulling krijgen in de gezondheidszorg en in welke mate dit dan beïnvloed wordt door verschillende contextfactoren.

Summary

This research was executed under the banner of the major evaluation around 'Zorg voor Beter' projects. It focuses on the management side, a strongly underexposed side. It focuses specifically on the role (s) that a manager can perform.

The export of these roles can be influenced by several factors. This research focuses specifically on the influence of the organizational context. The central question in this research is:

What aspects of the organizational context influence the role a manager plays?

Several institutions that participated in the 'quality improvement Plus' by Zorg voor Beter were approached to participate in this research. In these institutions, 60 questionnaires were put out and 20 questionnaires were returned. There are six context factors researched in this study, namely structure, culture, strategy, innovation strategy, work relations and working conditions. The study investigated the extent to which these contextual elements cohere with roles that are performed by a manager. The roles that are examined are extracted from Guo's model, where different models aimed at management roles are merged.

This research has shown that we can separate administrative roles, binding and monitoring roles and exploratory roles. The role of 'manager' can be considered as a separate role that managers almost always perform. The roles 'liaison officer', 'monitor' and 'problem solver' are roles that focus primarily on binding people and monitoring. The roles 'entrepreneur' and 'allocator of resources' are more focused on finding new opportunities and implementing these opportunities.

The role a manager executes is often explained by personal characteristics, and not because of the context in which the manager works. The role of the organizational context is often underestimated. Analysis of the results showed that the context is indeed associated with the role that a manager performs.

In particular, the context factors strategy, working conditions, employment and innovation are strongly related to the role that a manager performs. The factors structure and culture hardly hang with the management roles.

A competitive and quality-oriented strategy is associated with more binding roles, while a price-based strategy leads to exploratory roles. When the workload increases, a manager will perform more binding roles. A formal atmosphere drives up the exploratory roles. In organizations that are highly innovative, managers conduct more exploratory roles.

It can be concluded that several features of the organizational context are associated in

various ways with various management roles. More research on how these management are executed in health care and to what extent they are influenced by the different factors of the context is necessary.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
Samenvatting	4
Summary.....	6
1 Inleiding.....	10
2 Theoretisch kader.....	12
2.1 Wat verstaan we onder managementrollen?	12
2.2 Welke aspecten van de organisatorische context kunnen onderscheiden worden?	18
2.3 Inhoud van de aspecten van de organisatorische context.....	20
2.4 Hoe kan de organisatorische context beïnvloeden wat een manager doet?	24
3 Methoden	26
3.1 Opzet van het onderzoek	26
3.2 Kwantitatief onderzoeksdesign.....	26
3.3 Vernieuwende element	27
3.4 Respondenten	27
3.5 Dataverzameling	27
3.6 Betrouwbaarheid en validiteit	28
3.7 Meetinstrumenten	30
3.7.1 Managementrollen	30
3.7.2 Contextfactoren.....	30
3.8 Analyse.....	31
4 Resultaten.....	32
4.1 Algemene informatie over de respondenten	32
4.2 Managementrollen	33
4.3 Organisatorische context	37
4.4 De invloed van de organisatorische context op managementrollen.....	39
5 Discussie.....	44
5.1 Managementrollen	44
5.2 Samenhang managementrollen en contextfactoren	45
6 Conclusie	50
7 Discussie omtrent methodologie.....	52
7.1 Aanbevelingen	53
Literatuur.....	55
Bijlage 1	59

Bijlage 2	60
Bijlage 3	62

1 Inleiding

Verbetertrajecten in de zorg zijn tegenwoordig niet meer weg te denken. De toenemende vraag om kwaliteit dwingt organisaties om zichzelf te verbeteren. Ook in de langdurige zorg neemt de vraag om kwaliteit en dus de vraag naar verbetering toe. Er wordt gehoor gegeven aan deze vraag, dit blijkt uit de invoering van de Normen Verantwoorde Zorg, de verschillende kwaliteitskeurmerken, Zichtbare Zorg enzovoorts. Kwaliteit van zorg leeft in Nederland en neemt een prominente plaats in.

Vanuit ZonMw zijn in 2005 de “Zorg voor Beter” trajecten gestart. Deze trajecten hadden tot doel verschillende thema’s in de langdurige zorg te verbeteren. Het programma heeft in verschillende instellingen in Nederland gedraaid. Een eerste evaluatie van het programma toonde aan dat de kwaliteit op bepaalde thema’s inderdaad verbeterde door de inzet van de verbetertrajecten. De evaluatie liet echter ook zien dat de betrokkenheid van het management nog wat te wensen overlaat (Strating 2008).

Om in deze behoefte te voldoen, maar vooral om verbetertrajecten breder (dus in de gehele organisatie) in te zetten is in april 2008 gestart met het Verbetertraject Plus. Door gebruik te maken van ervaringen opgedaan in eerdere verbetertrajecten, had dit traject als doel veranderingen in een organisatie gericht op de langdurige zorg te bewerkstelligen. De Plus-trajecten richten zich specifiek op de borging en verspreiding van resultaten. Ook wordt het management meer betrokken bij het verandertraject. Onderstaand schema toont de verschillen tussen de verbetertrajecten Zorg voor Beter en het Verbetertraject Plus (Zorg voor Beter 2008).

Verbetertrajecten Zorg voor Beter	Verbetertraject Plus
Verbeteren op 1 thema.	Verbeteren op 1 tot 3 thema’s.
Verbeteren op een (pilot) afdeling, daarna verspreiding.	Inzet op verbeteren organisatiebreed, ontwikkelen van een verspreidingsstrategie.
Aanreiken van beproefde methoden en verbeteringen op basis van wetenschappelijk bewijs, experts of goede voorbeelden.	Aanreiken van beproefde methoden en verbeteringen, verrijkt met lessen en ervaringen uit eerdere verbetertrajecten.
Thema’s open voor de langdurige zorg, soms sector specifiek gericht.	Thema’s open voor alle langdurende zorg met vertaalslag voor alle sectoren.
Ondersteuning gericht op het hele verbeterteam.	Ondersteuning voor de verbeterteam(s), een management traject, een projectleidertraject en een cliëntentraject.
Ondersteuning door bijeenkomsten, experts begeleiding op maat, extranet.	Naast reguliere begeleiding specifieke activiteiten voor managers, cliëntenvertegenwoordigers, moderne ICT leer tools, meerdaagse bijeenkomsten.
Traject van 1 jaar	Traject van anderhalf jaar

Het Verbetertraject Plus voorziet door het specifieke betrekken van de manager bij verbetertrajecten in een grote behoefte. Het starten van het Verbetertraject Plus in het programma Zorg voor Beter zette de rol van managers in verandertrajecten definitief op de kaart. Deze rol was tot dan toe sterk onderbelicht, de meeste verbetertrajecten richten zich namelijk op het functioneren van de teams.

Deze scriptie zal zich dan ook bezighouden met de rol die een manager vervult. Iedere manager is anders en vult zijn functie op een eigen manier in. Er zijn daarnaast verschillende factoren die invloed kunnen hebben op de manier waarop een manager zijn werkzaamheden uitvoert. Een van die factoren is de interne omgeving waarin de manager opereert, ook wel de organisatorische context genoemd.

De invloed van organisatorische context op de rol van een manager, specifiek de rol van een manager in het verbetertraject plus, wordt in deze scriptie onderzocht.

Dit leidt tot de volgende probleemstelling:

Welke aspecten van de organisatorische context hebben invloed op de rol die een manager vervult?

Om te kunnen bepalen wat onder managementrollen en de organisatorische context wordt verstaan zullen de eerste twee deelvragen het theoretisch kader vormen. Vanuit dit theoretische kader zullen de overige deelvragen worden gevormd. Allereerst moet er een antwoord komen op de vragen

- 1. Wat verstaan we onder managementrollen?*
- 2. Welke aspecten van de organisatorische context kunnen onderscheiden worden?*
- 3. Hoe kan de organisatorische context beïnvloeden wat een manager doet?*

2 Theoretisch kader

2.1 Wat verstaan we onder managementrollen?

Managers voeren hun werkzaamheden op een eigen manier uit. De manier waarop zij invulling geven aan hun werkzaamheden als manager kan ook worden omschreven als de 'managementrol'. De term managementrollen verwijst naar specifieke categorieën van managementgedrag (Robbins & Coulter 2007). Deze managementrollen kunnen verschillen per organisatie, omdat elke organisatie andere belangen en behoeftes heeft. Vooral in de gezondheidszorg zijn de taken van het management erg veeleisend en uitdagend, omdat met verschillende belangen rekening moet worden gehouden. In deze sector worden dus verschillende managementrollen uitgevoerd. Het begrip 'managementrollen' is niet nieuw, in verschillende studies is reeds invulling gegeven aan de inhoud van dit begrip. Elk van deze studies doet dat op zijn eigen manier.

Een eerste model wat managementrollen beschrijft is het model van Mintzberg. Dit model is een van de bekendste modellen over managementrollen. Mintzberg (1973) onderscheidt in zijn model 10 verschillende managementrollen. Hij deelt deze managementrollen in drie 'hoofd' managementrollen in.

Rol	Beschrijving	Voorbeelden van activiteiten
Intermenselijke rol		
Boegbeeld	Symbolisch hoofd; verplicht om een aantal routineuze taken (juridische of sociale) uit te voeren.	Het begroeten van bezoekers, het ondertekenen van juridische documenten.
Leider	Verantwoordelijk voor de motivatie van ondergeschikten; verantwoordelijk voor personeelsbeheer, training en aanverwante taken.	Het uitvoeren van vrijwel alle activiteiten die met ondergeschikten te maken hebben.
Aanspreekpunt	Onderhoud een eigen netwerk van externe contacten en informanten die diensten verlenen en informatie verschaffen.	Het beantwoorden van e-mailberichten; het uitvoeren van werk namens de Raad van Bestuur; het uitvoeren van andere activiteiten met buitenstaanders.

Informatieve rol		
Monitor	Zoekt en ontvangt verschillende interne en externe gegevens teneinde een goed begrip van het bedrijf en de omgeving te kunnen ontwikkelen.	Het lezen van vaktijdschriften en rapporten; het onderhouden van persoonlijke contacten.
Verspreider	Geeft informatie van buiten of van werknemers door aan andere werknemers in het bedrijf.	Het beleggen van informatieve vergaderingen; het plegen van telefoontjes om informatie aan anderen door te geven
Zegsman	Geeft informatie over de plannen, het beleid, de acties, de resultaten en dergelijke door aan de buitenwereld.	Het beleggen van bestuursvergaderingen; het doorspelen van informatie aan de media.
Beslissingsrol		
Ondernemer	Zoekt binnen en buiten het bedrijf naar nieuwe mogelijkheden en start 'verbeteringsprojecten' om veranderingen door te voeren.	Het organiseren van oriëntatiesessies om nieuwe programma's te ontwikkelen.
Probleemoplosser	Verantwoordelijk voor het nemen van corrigerende maatregelen wanneer het bedrijf te maken krijgt met ingrijpende en onverwachte omstandigheden.	Het organiseren van oriëntatiesessies over problemen en crises binnen het bedrijf.
Toekenner van middelen	Verantwoordelijk voor het toewijzen van alle mogelijke middelen – het maken of goedkeuren van ingrijpende beslissingen.	Inroosting: het vragen om goedkeuring; het uitvoeren van budgetteringsactiviteiten en het indelen van werk van ondergeschikten.
Onderhandelaar	Vertegenwoordigt het bedrijf in belangrijke onderhandelingen.	Het deelnemen in CAO-besprekingen.

De verschillende rollen sluiten elkaar niet uit. Mintzberg stelt dat een effectieve manager in staat is om meerdere rollen tegelijkertijd te beheersen. Het model geeft een duidelijk beeld van verschillende rollen die een manager kan invullen. Een nadeel aan het model van Mintzberg voor dit onderzoek is dat het niet specifiek gericht is op de gezondheidszorg.

Gezien de complexiteit van een managementfunctie in de gezondheidszorg is het model daarom niet direct generaliseerbaar naar de gezondheidszorg.

Een tweede model is het model van Zuckerman en Dowling. In dit model worden drie verschillende managementrollen onderscheiden, namelijk

- een strategist,
- een leider en
- een ontwerper.

De rollen geven richtingen waarop managers zich kunnen focussen. In de gezondheidszorg kunnen deze rollen ook voorkomen. Managers kunnen zich voornamelijk bezighouden met het maken van strategische beslissingen, met het leiden van de organisatie of met het ontwerpen van de organisatie. Maar managers kunnen meerdere rollen uitvoeren dan deze drie rollen. De managementrollen worden in het model van Zuckerman en Dowling te breed omschreven om concrete richting te geven en verbanden te kunnen leggen tussen de managementrollen en de organisatorische context. Daarnaast richt dit onderzoek zich op de interne omgeving van een manager en richt het model van Zuckerman en Dowling zich meer op de relatie tussen de organisatie en de externe omgeving. Het model is daarom niet geschikt voor dit onderzoek.

Een derde model is het model van Guo. Dit model vertoont veel gelijkenissen met het voorgaande model van Zuckerman en Dowling. Guo onderscheidt ook drie verschillende managementrollen, te weten

- de strategist,
- de communicator en
- de delegeerder.

Er zit wel degelijk een verschil tussen de twee modellen. De rollen die het model van Zuckerman en Dowling onderscheidt zijn meer gericht op de externe omgeving. Het model van Guo richt zich meer op de interne omgeving. De strategist is in dit model een rol die gericht is op het bepalen van de koers. De communicator-rol richt zich meer op het functioneren als een teamplayer in de organisatie. De rol van delegeerder heeft een meer monitorende functie.

Bij dit model kan wel dezelfde kanttkening geplaatst worden als bij het model van Zuckerman en Dowling. De rollen komen voor in de gezondheidszorg, maar zijn erg breed. Ook dit model voorziet dus niet in een gedetailleerde beschrijving van managementrollen en kan daarom niet gebruikt worden in deze studie.

Het vierde model is het model van Quinn. Quinn onderscheidt acht verschillende managementrollen, zoals te zien in onderstaand schema:

<i>Rol</i>	<i>Vaardigheden</i>
Mentor	Inzicht in uzelf en anderen Effectief communiceren Ontwikkeling van medewerker
Stimulator	Teambuilding Participerende besluitvorming gebruiken Conflict managen
Controleur	Informatie beheren door kritisch denken Omgaan met een overvloed aan informatie Kernprocessen beheren
Coördinator	Projectmanagement Taken ontwerpen Crossfunctioneel management
Bestuurder	Een visie ontwikkelen en communiceren Doelen en doelstellingen formuleren Ontwerpen en organiseren
Producent	Productief werken Een productieve werkomgeving bevorderen Tijd- en stressmanagement
Bemiddelaar	Een machtsbasis opbouwen en handhaven Onderhandelen over inzet en overeenstemming Ideeën presenteren
Innovator	Leven met verandering Creatief denken Management van veranderingen

Het model van Quinn geeft, net als het model van Mintzberg, een meer gedetailleerde weergave van verschillende managementrollen.

Geen enkel model is onbruikbaar, maar de modellen zijn op zichzelf niet geschikt voor een ingewikkelde sector als de gezondheidszorg. Wanneer de 4 modellen naast elkaar worden

gelegd, kan er een model gecreëerd worden dat bruikbaar is voor een complexe organisatie als de gezondheidszorg (Guo 2003). Dit model houdt rekening met de complexe omgeving van de gezondheidszorg. De voorgaande modellen hielden onvoldoende rekening met deze complexe omgeving.

Het model is gebaseerd op de indeling van Mintzberg in drie hoofdrollen. Deze drie hoofdrollen worden ingevuld met managementrollen die gebaseerd zijn op de rollen van in de voorgaande modellen.

Intermenselijke rol

Bestuurdersrol

Een manager in deze rol ontwikkelt het doel dat de organisatie nastreeft, geeft de organisatie richting en motiveert mensen in de organisatie. De bestuurdersrol is gebaseerd op de boegbeeld/leiderrol van Mintzberg, de leiderrol van Zuckerman en Dowling en de bestuurdersrol van Quinn.

Liaisonfunctionaris

Deze rol richt zich op de organisatie en de omgeving. De manager moet als link fungeren tussen de organisatie en de (externe) omgeving. De rol is gebaseerd op de rol van aanspreekpunt van Mintzberg en de rol van producent van Quinn.

Informatieve rol

Monitorrol

Een manager in deze rol verzamelt informatie en probeert probleemgebieden te identificeren. Hij zorgt ervoor dat verbetertrajecten soepel verlopen, door bijvoorbeeld te leren van eerdere ervaringen. De verzamelde informatie zorgt ervoor dat de manager kan monitoren en begrijpen waarom verandering plaatsvindt en hoe hij hierop moet anticiperen. Deze rol is gebaseerd op de rol van monitor van Mintzberg, de rol van delegeerder van Guo en de rol van controleur van Quinn.

Beslissingsrol

Ondernemer

In deze rol is de manager de ontwerper van verandering. Hij initieert nieuwe strategieën, neemt risico's en is bereid beslissingen te nemen, ook in onzekere tijden. Hij onderzoekt wel op welke gebieden er nog groei is (Zuckerman, Dowling, and Richardson 2000). Deze rol is gebaseerd op de rol van ondernemer van Mintzberg, de strategistrol van Zuckerman en Dowling en Guo en de innovator- en producentrol van Quinn.

Probleemoplosser

De manager is in deze rol verantwoordelijk voor het oplossen van problemen en het waarborgen van de stabiliteit in een organisatie. De werkomgeving moet gericht zijn op het bereiken van organisatiedoelen (Guo 2003). Deze rol is gebaseerd op de probleemoplosserrol van Mintzberg en de bemiddelaarsrol van Quinn.

Toekenner van middelen

In deze rol is de manager verantwoordelijk voor het nemen van alle grote beslissingen. Hij benut bronnen ten optimale zodat productiviteit en resultaten op het hoogste niveau worden gebracht. (Guo 2001; Quinn et al. 1996). Deze rol is gebaseerd op de rol van toekenner van middelen van Mintzberg en de ontwerpersrol van Zuckerman en Dowling.

De managementrollen die in dit model worden geschetst zullen als uitgangspunt dienen voor dit onderzoek. Het model is geschikt voor de gezondheidszorg en het voorziet in een gedetailleerde omschrijving van de rollen.

2.2 Welke aspecten van de organisatorische context kunnen onderscheiden worden?

Het is belangrijk om te weten in welk intern speelveld een manager opereert tijdens het verbetertraject Zorg voor Beter Plus. 'Organisatorische context' is een ruim begrip wat vaak gebruikt wordt om dit interne speelveld aan te duiden. Dat de organisatorische context invloed heeft op verbeterprocessen wordt in de literatuur onderkent (Chou 2002). De omgeving waarin organisaties opereren determineert het handelen van organisaties en medewerkers.

Omgeving, context, het blijven abstracte begrippen. Om goed de invloed van de organisatorische context te kunnen bepalen, moet duidelijk worden wat het begrip 'organisatorische context' nu precies inhoudt. De opvattingen over deze inhoudt verschillen echter. Deze studie richt zich op de interne context.

Mason en Mitroff (1987) onderscheiden grofweg 2 aspecten van de organisatorische context, namelijk de structuur van een organisatie en de cultuur binnen een organisatie. De structuur richt zich dan met name op de inrichting van de organisatie, het aantal managementlagen en de hiërarchische rolverdeling in een organisatie. Cultuur richt zich op de werkcultuur in een organisatie, hoe mensen met elkaar omgaan.

Mason en Mitroff stellen dat dit de twee parameters zijn die de gehele organisatorische context verklaren en dat veel aspecten die in andere opvattingen worden aangedragen terug te redeneren zijn naar structuur en cultuur.

Door MacNeil (1992) wordt de organisatorische context gezien als de structuur van een organisatie. Deze structuur moet dan zowel verticaal als horizontaal worden gezien. Ook de manier waarop functies worden uitgevoerd (de cultuur in een organisatie) geven volgens haar invulling aan de context waarin een verandertraject wordt uitgevoerd. Dit komt overeen met de stelling van Mason en Mitroff.

Thomassen stelt dat de organisatorische context uit drie verschillende aspecten bestaat, namelijk de formele structuur van de organisatie, de interactie tussen verschillende actoren en de inrichting van werkprocessen. Ook hier komen structuur en cultuur weer naar voren als belangrijke factoren.

Structuur en cultuur worden dus in de literatuur gezien als belangrijke contextaspecten, maar er kunnen natuurlijk ook meerdere contextaspecten worden onderscheiden. Er zijn modellen die zich op meerdere factoren richten.

Zo zijn er bronnen die structuur en cultuur uitbreiden met strategie als hoofdaspect van de organisatorische context (Hickson et. al. 1974; Pinto 2008). Zij stellen dat de structuur en

cultuur mede wordt bepaald door de strategie die door een organisatie wordt uitgezet. De strategie bepaald namelijk de richting die een organisatie opgaat.

Er zijn ook bronnen die de organisatorische context veel uitgebreider zien.

Een van de uitgebreidere modellen is het model van Dijkstra (2008). Dit model onderscheidt verschillende, intern gerichte contextfactoren, te weten:

- ❑ Strategie: staat voor de missie van de organisatie. De strategie dient helder en uitdagend voor medewerkers te zijn.
- ❑ Structuur: richt zich op de verschillende afdelingen van een organisatie. Een structuur moet passend zijn en de leidinggevenden/managers de mogelijkheid geven om de kwaliteiten van de medewerkers volledig te benutten.
- ❑ Cultuur: richt zich op de sfeer die in een organisatie heerst, specifiek gericht.
- ❑ Leiderschap: richt zich op de kwaliteit van de manager, met name hoe deze door de medewerkers wordt beoordeeld.
- ❑ Arbeidsverhoudingen en arbeidsomstandigheden worden bij de organisatorische context betrokken omdat deze positieve of negatieve invloed kunnen uitoefenen op de bereidheid en het vermogen van medewerkers om zich positief in te zetten.

De contextaspecten die door Dijkstra worden onderscheiden worden in veel andere studies ook genoemd (Boal & Hooijberg, 2000; Dijkstra 2008; Hackman & Wageman, 2005; Pawar & Eastman, 1997; Shamir & Howell, 1999; Tosi, 1991). De begrippenhantering van de contextaspecten verschilt wel de verschillende studies, zo wordt het contextaspect structuur in het onderzoek van Antonakis & Atwater (2002) aangeduid als “hiërarchische opbouw”, terwijl dezelfde contextfactor wordt bedoeld.

Het model van Dijkstra is gekozen omdat het zich richt op de interne context en niet op fysieke of externe aspecten van de context, zoals gebouw, regelgeving en dergelijke.

De meeste onderzoeken stellen vast dat structuur en cultuur twee belangrijke contextaspecten zijn, in lijn met het onderzoek van Mason en Mitroff. De strategie van een organisatie wordt ook door veel modellen onderkend als een onderdeel van de organisatorische context.

In de literatuur worden structuur, cultuur en strategie dus gezien als de drie belangrijkste aspecten van de organisatorische context. Deze contextfactoren oefenen de meeste invloed uit.

Daarnaast zijn ook arbeidsverhoudingen en arbeidsomstandigheden aspecten van de organisatorische context. Ook deze factoren worden in verschillende onderzoeken genoemd

(ibid.) Leiderschap is ook opgenomen als contextfactor in het model van Dijkstra. In dit onderzoek wordt leiderschap geconceptualiseerd door de rol van de manager en wordt gekeken hoe de overige contextfactoren invloed hierop hebben.

De onderscheiden contextfactoren richten zich niet specifiek op organisaties die een innovatietraject hebben gevolgd. Omdat het onderzoek binnen het kader van een verbeteren innovatieprogramma wordt uitgevoerd, wordt de contextfactor 'strategie' verder gespecificeerd. Dit kan door de contextfactor 'innovatiestrategie' als specifieke invulling van het hoofdaspect 'strategie' mee te nemen .

Wanneer we alle contextfactoren op een rij zetten onderscheiden we de volgende factoren:

- ❑ Structuur
- ❑ Cultuur
- ❑ Strategie
- ❑ Innovatiestrategie
- ❑ Arbeidsverhoudingen
- ❑ Arbeidsomstandigheden

In de volgende paragraaf zullen de verschillende aspecten uitgelegd worden.

2.3 Inhoud van de aspecten van de organisatorische context

Om de invloed van de aspecten goed te kunnen onderzoeken moet ook de inhoud van de verschillende aspecten duidelijk zijn.

Structuur:

Structuur is een erg breed begrip. Onder de structuur van een organisatie kan worden verstaan 'het patroon van de posities en de onderlinge relaties'. Met patroon wordt zowel bedoeld de wijze waarop bepaalde posities of samengestelde posities onderling samenhangen als hun plaatsbepaling en afbakening (Van Aken 1994).

Structuur wordt in dit onderzoek geoperationaliseerd in de volgende variabelen:

1. Centralisatie: het niveau van besluitvorming in een organisatie, de mate waarin vanuit één centraal punt de besluitvorming plaatsvindt.
2. Formalisatie: de mate van het schriftelijk vastleggen van handelingen, beslissingen en regels.
3. Taak routine: betreft de routinematigheid van de werkwijze door middel van regels. (Weber 1972)

Cultuur:

Cultuur is in organisaties een lange tijd genegeerd als essentiële factor voor de prestaties van organisaties. Reden hiervoor is dat de organisatiecultuur vaak voor lief wordt genomen. Medewerkers weten vaak niet van het bestaan van een bepaalde cultuur totdat hij onderhanden wordt genomen of zichtbaar wordt gemaakt (Quinn & Cameron 1999). Ook cultuur in organisaties wordt in de literatuur op verschillende manieren gedefinieerd en getypeerd. Omdat de managementrollen van Quinn worden gebruikt in dit onderzoek, zal ook zijn cultuurtypering worden toegepast.

Quinn onderscheidt 4 verschillende typen cultuur, te weten:

1. De familiecultuur: Dit is een vriendelijke werkomgeving. Traditie en loyaliteit zijn kernwaarden van een organisatie waar een familiecultuur heerst. De medewerkers zijn en worden zeer betrokken bij de organisatie. Leidinggevend en managers worden in een dergelijke organisatie gezien als mentoren, waar veel van geleerd kan worden.
2. De adhocratiecultuur: Deze cultuur heerst vaak in een dynamische, ondernemende en creatieve werkomgeving. Toonaangevendheid is een sleutelwoord voor deze cultuur. De cultuur richt zich sterk op creativiteit en continu verbeteren. Individueel initiatief en vrijheid worden aangemoedigd.
3. De marktcultuur: Deze cultuur kan gedefinieerd worden als resultaatgericht. Competitie en doelgerichtheid zijn de kernen van deze cultuur. Alles draait om 'winnen' en reputatie. De organisatie streeft een groot marktaandeel na en wil graag haar concurrenten verslaan.
4. De hiërarchische cultuur: Dit is een zeer formele en gestructureerde cultuur. Stabiliteit en resultaten staan centraal in deze cultuur, deze moeten behaald worden op een zo efficiënt mogelijke manier. Organisaties waar een hiërarchische cultuur heerst zijn zeer geprotocolleerd en werken volgens vaststaande procedures.

Strategie:

Strategie wordt in de literatuur gedefinieerd als 'besluitvorming in een situatie waarin kennelijk een keuzevrijheid bestaat en het ook niet zonder meer duidelijk is welke beslissing gezien een bepaalde doelstelling optimaal is' (Bracker 1980).

Deze studie richt zich op de interne context. De strategie van een organisatie wordt bepaald door zowel de interne als externe context. Vanwege de invloed die strategie heeft op de interne context is het toch belangrijk om deze contextfactor mee te nemen.

In de literatuur wordt vaak een onderscheid gemaakt tussen strategieën die zich richten op

1. het verhogen van de kwaliteit,
2. het verhogen van de concurrentiepositie,
3. of het verlagen van de kosten (Porter 1996).

Er kunnen ook meerdere strategieën naast elkaar bestaan in een organisatie. Organisaties die deelnemen aan het Verbetertraject Plus zijn gericht op het verhogen van de kwaliteit, maar dat wil niet betekenen dat ze daarnaast niet ook bezig zijn met het verhogen van de concurrentiepositie. De ene strategie sluit de andere niet uit. Wel is er in elke organisatie maar 1 dominante strategie aanwezig (Rustenburg 2007).

Innovatiestrategie:

Alle organisaties hebben een innovatietraject gevolgd, maar er kan onderscheid gemaakt worden in

- organisaties die innoveren om vernieuwend te zijn en
- organisaties die innoveren omdat ze niet achter willen raken.

Het verbetervermogen van een organisatie wordt ook wel omschreven als de 'receptieve context' (Pettigrew et al 1992). Hoe sterker deze context aanwezig is, hoe 'rijper' een organisatie is voor verandering. Deze organisaties behoren dan ook bij de eerste groep, zij innoveren om vernieuwend te zijn.

Organisaties die minder ontvankelijk zijn voor innovaties zullen ook minder snel innovaties implementeren. Zij behoren dus bij de tweede groep die innoveren omdat ze niet achter willen raken.

Arbeidsverhoudingen:

Onder arbeidsverhoudingen wordt verstaan de mate waarin er in een organisatie een formele of informele sfeer hangt (Tros et al 2004). Het kunnen verhoudingen tussen manager en medewerkers betreffen, maar ook de verhoudingen tussen medewerkers onderling. Het is waarschijnlijk dat een manager een andere rol vervult wanneer in een organisatie een meer formele sfeer hangt dan wanneer de sfeer meer informeel is. Deze variabele sluit dus ook enigszins aan op de cultuur die in een organisatie heerst. Het verschil tussen de variabele is dat arbeidsverhoudingen zich richten op persoonlijke verhoudingen en cultuur zich richt op werkafspraken.

Arbeidsomstandigheden:

Onder arbeidsomstandigheden vallen verscheidene aspecten, zoals inrichting van werkzaamheden, fysieke belasting, arbeidsvoorwaarden en dergelijke. In dit onderzoek worden de arbeidsomstandigheden gemeten door de werkdruk te onderzoeken. Wanneer de werkdruk hoger is, heeft dit effect op het functioneren van de medewerkers in de organisatie (Frenken 2004). In de gezondheidszorg staat de werkdruk ook vaak ter discussie (Volkskrant Banen 2010).

2.4 Hoe kan de organisatorische context beïnvloeden wat een manager doet?

Managers hebben een grote invloed op het functioneren van de organisatie. Zij zijn betrokken bij de strategische beslissingen die worden gemaakt en hebben een groot aandeel in de dagelijkse gang van zaken in een organisatie. Een manager kan een eigen stijl hebben, maar kan in verschillende organisaties toch anders functioneren.

Dit verschil in functioneren wordt meestal verklaard vanuit persoonlijke eigenschappen van de manager (Shamir & Howell 1999; Boal & Hooijberg 2000). De invloed van de organisatorische context wordt regelmatig buiten beschouwing gelaten, terwijl deze factor toch veel invloed kan uitoefenen (ibid.). Mintzberg (1973) stelt dat ondanks dat individuele capaciteiten invloed uitoefenen op de uitvoering van de managementrol, het de organisatie zelf is die bepaalt welke rol 'nodig' is om de organisatie succesvol te laten zijn.

In de literatuur is geen specifieke informatie te vinden over het verband tussen de organisatorische context en de rol van een manager. Er is wel onderzoek gedaan naar de invloed van de organisatorische context op leiderschap. Deze onderzoeken hebben niet in de zorgsector plaatsgevonden.

Uit verschillende studies blijkt dat de organisatorische context invloed heeft op leiderschap (Osborn, Hunt, and Jauch 2002).

De structuur van een organisatie kan leiderschap beïnvloeden (Antonakis & Atwater 2002; Balkundi & Kilduff 2005). Hoe gecentraliseerder een organisatie, hoe meer een manager afstand neemt van de werkvloer.

In verschillende studies wordt een grote samenhang tussen cultuur en leiderschap beschreven (Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002; Pawar & Eastman, 1997; Shamir & Howell, 1999; Yagil 1998). Hoe een leider zich dan precies gaat gedragen wordt in het overgrote deel van deze studies niet beschreven, alleen dat hij zijn gedrag voortkomt uit de cultuur die in een organisatie heerst. De studie van Yagil (1998) vertelt ons dat een manager in een familiecultuur vaak het voortouw neemt.

Ook over de invloed van strategie op leiderschap is onderzoek gedaan. De Hoogh et al. (2005) stellen dat strategieën die gericht zijn op het maken van winst (prijsstrategieën) ervoor zorgen dat een leider minder gericht is op zijn interne organisatie.

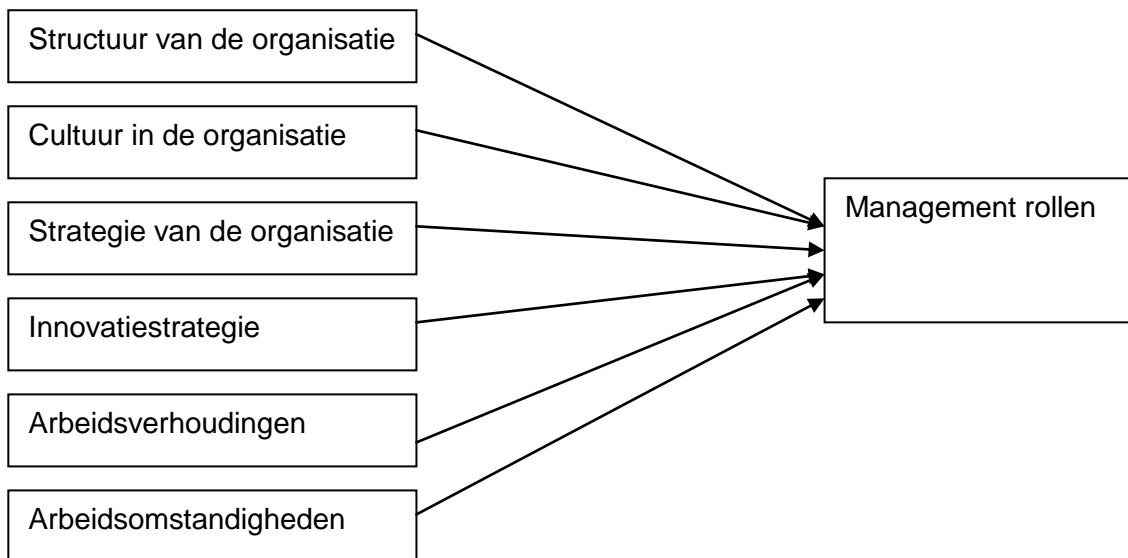
Kwaliteitsstrategieën richten zich meer op de interne organisatie.

Over de invloed van de factoren innovatiestrategie, arbeidsverhoudingen en arbeidsomstandigheden is in de literatuur weinig bekend. Of dit betekent dat deze contextfactoren weinig invloed hebben is onduidelijk. Alleen de studie van Howell & Avolio, richt op de invloed van de innovatiestrategie op leiderschap (1993)/ In dat onderzoek wordt gesteld dat wanneer een organisatie het belangrijk vindt om de eerste te zijn die nieuwe

mogelijkheden exploreert, ze een leider willen die bekwaam is om een 'pioneersrol' uit te voeren

Op basis van bovenstaande informatie kunnen we stellen dat de organisatorische context waarschijnlijk de rol van een manager beïnvloed. Welke factoren positief en negatief samenhangen is nog onduidelijk. Ook in welke mate factoren invloed hebben is een onderzoeksvraag die beantwoord moet worden. In de resultaten zal getracht worden een antwoord te vinden op deze vragen.

Conceptueel model



3 Methoden

Begonnen is met het opstellen van een theoretisch kader aan de hand van de literatuur. Deelvraag 1 & 2 zijn beantwoord worden vanuit de literatuur, omdat deze deelvragen niet geschikt zijn voor kwantitatief onderzoek, maar wel nodig zijn om het onderzoeksgebied af te bakenen en de inhoud van de variabelen die onderzocht worden te verduidelijken. De overige deelvragen zullen in de resultaten beantwoord worden.

3.1 Opzet van het onderzoek

Het instituut Beleid en Management Gezondheidszorg (iBMG) volgt en evalueert alle onderdelen van het verbeterprogramma Zorg voor Beter in opdracht van ZonMw. Onderliggend onderzoek wordt uitgevoerd als onderdeel van dit grotere evaluatieonderzoek.

3.2 Kwantitatief onderzoeksdesign

Er is gekozen voor een kwantitatief cross-sectioneel onderzoeksdesign. Kwantitatief onderzoek vindt plaats door middel van enquêtes waardoor statistisch betrouwbare en representatieve uitspraken over grote groepen menselijk tegelijk gedaan kunnen worden. In dit onderzoek is gekozen voor een schriftelijk onderzoek. Hier is voor gekozen omdat met deze onderzoeksmethode meerdere organisaties benaderd kunnen worden. Antwoorden kunnen beter met elkaar vergeleken worden in een kwantitatieve onderzoeksopzet, en deze studie zoekt naar verbanden tussen de organisatorische context en managementrollen. Er is al veel data beschikbaar uit eerdere onderzoeken die gebruikt kan worden voor de input van de vragenlijsten die afgenomen zullen gaan worden.

Aan schriftelijk onderzoek zitten voordelen zoals:

- de kans op sociaal wenselijke antwoorden is klein,
- het is goedkoop en
- de respondent kan de enquête invullen wanneer hij tijd heeft.

Er kleven echter ook nadelen aan dit type onderzoek, zo kan de respondent de enquête op een andere manier invullen dan de onderzoeker bedoeld had en is er geen zicht op de non-respons. Deze nadelen vormen ook de negatieve kant van de keuze voor een kwantitatieve onderzoeksopzet in dit onderzoek. Hier zal in de analyse van de gegevens rekening mee gehouden worden.

3.3 Vernieuwende element

Niet eerder heeft er een onderzoek plaatsgevonden naar de invloed van de organisatorische context op de rol van de manager in een zorginstelling. Voorgaande onderzoeken waren allemaal gericht op leiderschap en hadden geen betrekking op de zorgsector.

3.4 Respondenten

Er zijn 33 instellingen vanuit het 'Zorg voor Beter Plus' traject aangeschreven om deel te nemen aan dit onderzoek. Uiteindelijk hebben in totaal 13 organisaties gereageerd. In het onderzoek participeren in totaal 15 teams. De verdeling over de verschillende onderwerpen is:

- Valpreventie 3
- Eten drinken 2
- Medicatieveiligheid 6
- Empowerment 1
- Vrijheidsbeperkende maatregelen 2
- Probleemgedrag 0
- Preventie seksueel misbruik 0
- Ondersteuningsplan 1

De contactpersoon van elke instelling is benaderd om te achterhalen welke mensen betrokken zijn bij het Verbetertraject Plus en benaderd moeten worden voor het onderzoek. Deze mensen zijn telefonisch benaderd. Om zoveel mogelijk uniformiteit in de telefoongesprekken te waarborgen is een richtlijn telefoongesprek opgesteld. Het onderzoek richt zich op de managers die ook daadwerkelijk met het Verbetertraject Plus hebben gewerkt.

Er is een logboek gemaakt waarin de gemaakte afspraken werden vastgelegd. Hiermee zijn mogelijke verschillen in benadering door de verschillende onderzoekers zoveel mogelijk vermeden.

3.5 Dataverzameling

In de instellingen zijn schriftelijke vragenlijsten uitgezet om te achterhalen welke aspecten van de organisatorische context invloed hebben uitgeoefend op het handelen van de manager en dus het verbetertraject. De vragenlijsten zijn opgebouwd uit items die eerder in

de evaluatie van 'Zorg voor Beter' zijn gebruikt, aangevuld met andere vragen die nodig zijn om tot een antwoord op de probleemstelling te komen.

De vragen zijn gericht op verschillende onderdelen. Er zijn vragen gesteld die betrekking hebben op algemene gegevens, zoals geslacht, functie, opleidingsniveau en werkgeschiedenis. Daarnaast zijn er ook vragen gesteld die zich richten op de organisatorische context en de managementrollen.

De vragenlijst die is gebruikt voor het identificeren van de managementrollen is afkomstig van Quinn. Omdat de managementrollen die door Quinn zijn gehanteerd niet 1 op 1 zijn overgenomen in het theoretische kader van deze scriptie zijn de vragen opnieuw toegewezen aan de verdeling zoals die in deze scriptie gehanteerd wordt. Dit is gebeurd op basis van de samengevoegde rollen.

Er zijn zowel vragenlijsten verstuurd naar managers als naar teamleden. In dit onderzoek zullen alleen de vragenlijsten die naar managers verstuurd zijn gebruikt worden voor de analyse.

Twee weken na het verspreiden van de vragenlijst is telefonisch contact opgenomen met de organisaties om hen nogmaals te herinneren aan het invullen van de vragenlijst.

De deelnemende organisaties en teams zijn gecodeerd, dit heeft het mogelijk gemaakt om de gegevens anoniem te verwerken.

Er zijn in totaal 66 managementvragenlijsten uitgezet in de organisaties. Hiervan zijn 20 vragenlijsten teruggekomen. Het response percentage is dus 30%

3.6 Betrouwbaarheid en validiteit

De validiteit van een onderzoek verwijst naar de mate waarin de opzet de onderzoeker in staat stelt geldige conclusies te kunnen trekken. Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen de interne en externe validiteit. De interne validiteit is hoog wanneer de conclusies geldig zijn voor de onderzochte populatie. De externe validiteit is hoog wanneer de onderzoeksresultaten generaliseerbaar zijn naar andere groepen (Bouter, Van Dongen & Zielhuis, 2005). De validiteit van het onderzoek wordt vergroot door het grote aantal respondenten. Hierdoor zullen de resultaten meer generaliseerbaar zijn.

Betrouwbaarheid heeft betrekking op de reproduceerbaarheid van het onderzoek. Zal het onderzoek wanneer het nog een keer uitgevoerd wordt dezelfde uitkomsten opleveren?

Validiteit van het meetinstrument houdt in dat het meetinstrument datgene meet waarvoor het bedoeld is (Bouter, Van Dongen & Zielhuis, 2005). Om de betrouwbaarheid en validiteit van de vragenlijst te verbeteren is een pilot gehouden onder een aantal proefpersonen met het verzoek om commentaar. Deze proefpersonen waren werkzaam in organisaties die

eerder met een 'Zorg voor Beter' project hebben meegedaan. De opmerkingen van deze proefpersonen op de vragenlijst zijn verwerkt alvorens de vragenlijsten naar de instellingen te verzenden.

De deelnemende organisaties hebben zich op eigen initiatief aangemeld voor 'Zorg voor Beter Plus'. Dit kan een vertekening van de resultaten geven.

3.7 Meetinstrumenten

3.7.1 Managementrollen

Om te meten welke managementrollen aanwezig waren in de organisaties is gebruik gemaakt van de gevalideerde vragenlijst van Quinn (Quinn 2008). Deze vragenlijst is opgebouwd uit 36 vragen. Men kon op een 7-punts Likert schaal aangeven in hoeverre men het eens was met de stellingen. De vragenlijst van Quinn richtte zich op de 8 rollen, dit onderzoek richt zich op de 6 rollen die ontstaan zijn door het samenvoegen van verschillende modellen. De vragen in de vragenlijst zijn dus opnieuw toegewezen aan de rollen. Er is een factoranalyse uitgevoerd over de geretourneerde vragenlijsten, om te kijken in hoeverre de vragen die bij een rol hoorde daadwerkelijk 'hetzelfde' meten. Uit deze factoranalyse bleek dat de vragen die gekoppeld waren aan elkaar niet allemaal hetzelfde meten. Echter toen de gevalideerde vragenlijst van Quinn aan dezelfde factoranalyse werd onderworpen bleek ook dat de indeling van deze vragenlijst niet klopte met de factoranalyse. Dit kan betekenen dat de vragen niet door alle respondenten juist zijn geïnterpreteerd, waardoor verschillende antwoorden op samenhangende vragen zijn gegeven. Dit kan zijn weerslag geven op de resultaten.

De betrouwbaarheid (Cronbach's alpha) van de vragenlijst is 0,927.

3.7.2 Contextfactoren

Structuur

Voor het meten van de structuur is gebruik gemaakt van een verkorte versie van het meetinstrument van Aiken en Hage (1971). Op een 7-punts Likert schaal kon aangegeven worden in hoeverre de stellingen van toepassing waren. Centralisatie werd gemeten door 3 items (Cronbach's $\alpha = 0,57$), formalisatie door 5 items (Cronbach's $\alpha = 0,41$) en taakroutine door 1 item. Een score van 7 staat voor een hoge mate van centralisatie, formalisatie of taakroutine.

Cultuur

Om de cultuur te meten is er gebruik gemaakt van een vragenlijst die reeds eerder is gebruikt tijdens de evaluatie van eerdere Zorg voor Beter trajecten. De vragenlijst biedt de mogelijkheid om onder 4 antwoorden 100 punten te verdelen, waarbij de meeste punten worden toegekend aan de stelling die het best bij de organisatie past en de minste punten aan de stelling die niet bij de organisatie past. Hoe hoger de score op 1 cultuur, hoe sterker

deze cultuur aanwezig is en andersom. Er zijn 5 vragen met ieder 4 stellingen voorgelegd. De Cronbach's alpha is 0.74.

Strategie

Om de strategie van een organisatie te meten zijn vragen gesteld die ook afkomstig waren uit eerdere evaluatievragenlijsten van Zorg voor Beter. Respondenten konden op een 7-punts Likertschaal aangeven in hoeverre de stellingen van toepassing waren. Hoe hoger de score, hoe sterker de strategie aanwezig is. De kwaliteitsstrategie werd gemeten door 3 items (Cronbach's $\alpha = 0,86$), de concurrentiestrategie door 2 items (Cronbach's $\alpha = 0,73$) en de prijsstrategie door 1 item.

Innovatiestrategie

De innovatiestrategie wordt gemeten door een vragenlijst van 9 items, elk met 7 antwoordcategorieën. De Cronbach's alpha is 0.88.

Arbeidsverhoudingen

Vier vragen met een 7-punts Likertschaal meten hoe de arbeidsverhoudingen liggen. Een score van 7 impliceert dat de onderlinge sfeer erg formeel is. (Cronbach's $\alpha = 0,83$).

Arbeidsomstandigheden

Op een schaal van 1 tot en met 6 konden respondenten aangeven in hoeverre ze het eens waren met twee stellingen. Een hoge score impliceert dat de werkdruk laag is. (Cronbach's $\alpha = 0,71$).

3.8 Analyse

Voor de statistische verwerking van de gegevens is gebruik gemaakt van het programma SPSS. De data die verkregen is, is in SPSS ingevoerd. Wellicht is het nodig de data die verkregen is eerst om te coderen en missing values op te vullen. Toetsen die uitgevoerd zijn: Pearson correlatie coëfficiënt; wanneer de Pearson correlatie coefficient 0,400 of hoger is, wordt dat in dit onderzoek beschouwd als een verband. Wanneer de bijbehorende p-waarde onder de 0,05 zit, wordt dit verband als significant aangemerkt.

- (Imbos, Janssen & Berger, 2001).
- Factoranalyse; om te meten in hoeverre variabelen hetzelfde meten.
- Variantieanalyse; om onderlinge verschillen tussen teams te meten.
- Frequenties; (Imbos, Janssen & Berger, 2001).

4 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de beschrijvende statistiek en analyses weergegeven. Interpretatie van de resultaten en het maken van een link met het theoretisch kader zal in het volgende hoofdstuk worden weergegeven

4.1 Algemene informatie over de respondenten

Er zijn vragenlijsten uitgezet onder managers van zorginstellingen in de langdurige zorg. Het overgrote deel van de respondenten is vrouw (75%). De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 49 jaar (s.d. 6). Opvallend is dat het aantal jaren dat respondenten werkzaam is als manager beduidend lager ligt dan het aantal jaren dat respondenten werkzaam in de organisatie zijn.

Tabel 1 Algemene informatie respondenten

	Aantallen	Percentage
Aantal organisaties	13	nvt
Aantal teams	15	nvt
Aantal managers	20	nvt
Geslacht		
Man	5	25
Vrouw	15	75
Opleidingsniveau		
Universitair	3	
HBO	14	
Geen universitair / HBO	2	
Aantal jaren werkzaam in organisatie		
Minder dan 6 maanden	0	0
Tussen 6 en 12 maanden	0	0
1 – 3 jaar	4	20
3 – 5 jaar	2	10
5 – 10 jaar	2	10
Meer dan 10 jaar	12	60
Aantal jaren werkzaam als manager		
3 jaar	5	25
4 jaar	3	15
5 jaar	3	30
6 jaar	6	30

4.2 Managementrollen

Elke manager heeft een vragenlijst ingevuld waaruit blijkt welke managementrollen hij vervult. In deze paragraaf worden de resultaten van deze vragenlijst besproken.

4.2.1 Aanwezige managementrollen

Om de eerste deelvraag te kunnen beantwoorden moet eerst bekeken worden welke managementrollen nu het meest voorkomen. Dit wordt bekeken op teamniveau, omdat contextfactoren op dit niveau kunnen verschillen.

Tabel 2 Managementrollen per team

			Liaison		Probleem		Toekener	
			Bestuurder	functionaris	Monitor	Ondernemer	oplosser	van middelen
Team 1	Gemiddelde		4,29	3,6	3,83	3,6	4,63	4,5
N = 1								
Team 2	Gemiddelde		5,36	5	5	4,8	5,5	5,38
N = 2	Std. Deviatie		,91	1,98	,71	,00	1,59	,53
Team 3	Gemiddelde		5,71	3,4	4,67	6,4	5	5,75
N=1								
Team 4	Gemiddelde		5,71	5,2	5,33	5,2	6,25	6
N=1								
Team 5	Gemiddelde		6,07	5,4	5,5	5,4	6,19	4,75
N=2	Std. Deviatie		,3	,28	,00	,57	,62	,71
Team 6	Gemiddelde		6,29	6	6	5	5,88	6,5
N=1								
Team 7	Gemiddelde		4,71	4,6	5	5	4,75	5
N=1								
Team 8	Gemiddelde		5,43	3,4	4,83	4,6	4,38	5,25
N=1								
Team 9	Gemiddelde		5,43	5	5,33	5,2	5,75	5,25
N=1								
Team 10	Gemiddelde		4,93	4,2	5,08	4,6	4,94	4,38
N=2	Std. Deviatie		,3	1,13	,59	,57	,8	,88
Team 11	Gemiddelde		5,43	4	4,17	5,6	4,88	5,5
N=1								
Team 12	Gemiddelde		6,29	5,2	5,83	6,4	5,75	5,25
Team 13	Gemiddelde		6,71	6,8	6,83	7	6,75	6,5
N=1								
Team 14	Gemiddelde		5,5	5,3	5,75	5,1	6,06	5,13
N=2	Std. Deviatie		,10	,14	,35	,14	,27	,53
Team 15	Gemiddelde		5,71	3,4	4,67	6,4	5	5,75
N=1								
Totaal	N	Valid	19	19	19	19	19	19
	Gemiddelde		5,55	4,76	5,22	5,27	5,49	5,29
	Std. Deviatie		,64	1,08	,72	,83	,81	,7

De cijfers in deze tabel drukken de mate uit waarin een managementrol wordt uitgevoerd. De maximale score is 7. Hoe hoger de score, hoe sterker de rol uitgevoerd wordt. De score wordt per team weergegeven, de N geeft aan hoeveel managers per team de vragenlijst beantwoord hebben.

Uit deze gegevens kan opgemaakt worden dat met name de rol 'bestuurder' in elke organisatie aanwezig is. Typerend is wel dat de bestuurdersrol, ondanks dat op deze rol gemiddeld het hoogst wordt gescoord en hij dus het sterkst vertegenwoordigd is, slechts in één team de meest dominante rol is.

Opvallend is ook dat de rol van liaisonfunctionaris in geen enkel team de meest dominante rol is. Op deze rol wordt dan ook het laagst gescoord. Bijna alle managers zien iets van hun eigen leidinggeven terug in alle managementrollen, de een wat sterker dan de ander. Het accent ligt per team verschillend. Ook onderling in een team worden er soms door verschillende managers verschillende rollen beoefend. Een voorbeeld hiervan is te zien bij team 2, waar de standaarddeviatie per managementrol erg hoog ligt.

4.2.2 Samenhang managementrollen

Een tweede vraag die beantwoord kan worden is in hoeverre de managementrollen met elkaar samenhangen. In het theoretisch kader is reeds een verdeling gemaakt die gericht was op de gezondheidszorg. Naar aanleiding van dit onderzoek kan gekeken worden in hoeverre deze verdeling houdbaar is voor de langdurige zorg in Nederland.

Tabel 3 Correlatie managementrollen (p-waarde)

N = 19		bestuurder	Liaison functionaris	monitor	ondernemer	Probleem oplosser
liaisonfunctionaris	Pearson Correlatie Sig. (tweezijdig)	,69 ,001				
monitor	Pearson Correlatie Sig. (tweezijdig)	,74 ,00	,86 ,00			
ondernemer	Pearson Correlatie Sig. (tweezijdig)	,69 ,001	,26 ,286	,46 ,046		
probleemoplosser	Pearson Correlatie Sig. (tweezijdig)	,76 ,00	,91 ,00	,81 ,00	,35 ,14	
toekenner van middelen	Pearson Correlatie Sig. (tweezijdig)	,6 ,007	,43 ,067	,47 ,044	,6 ,007	,41 ,078

Uit voorgaande analyse bleek dat de rol ‘bestuurder’ in elke team voorkwam. Dat wordt door de correlatietabel bevestigd, de rol hangt met alle andere rollen significant samen. Naast deze samenhang laat de correlatietabel twee sterk samenhangende groepen van rollen zien. Ten eerste hangen de rollen ‘ondernemer’ en ‘toekenner van middelen’ sterk samen. Opvallend is dat hoewel probleemoplosser ook bij de beslissersrol (hoofdgroep) hoort, deze hier minder mee samenhangt. De rollen ‘ondernemer’ en ‘toekenner van middelen’ hangen minder/niet samen met de andere rollen (de bestuurdersrol uitgezonderd). Ten tweede hangen ook de overige rollen – de liaisonfunctionaris, monitor en probleemoplosser- sterk met elkaar samen. De bestuurdersrol hangt dus met alle rollen samen, daarnaast zijn er 2 groepen van rollen die met elkaar blijken te correleren

4.3 Organisatorische context

Alvorens gekeken kan worden wat in hoeverre de organisatorische context samenhangt met de managementrollen, wordt in deze paragraaf een beschrijving gegeven van de contextfactoren.

Tabel 4 Score op contextfactoren

	Gemiddelde	Standaarddeviatie	Min - Max
Centralisatie	2,69	0,75	1 - 4
Formalisatie	3,89	0,45	3 - 5
Taakroutine	3	1,08	1 - 5
Familiecultuur	35,96	15,46	16 - 75
Ontwikkelcultuur	21,79	10,44	3 - 48
Hiërarchische cultuur	23,76	12,84	0 - 50
Marktcultuur	21,71	5,28	12 - 30
Kwaliteitsstrategie	4,42	0,97	2 - 6
Concurrentiestrategie	4,55	1,58	2 - 7
Prijsstrategie	3,26	1,63	1 - 6
Innovatiestrategie	4,33	1,02	2 - 7
Arbeidsverhoudingen	4,95	1,05	3 - 7
Arbeidsomstandigheden	3,5	0,71	2 - 5

Uit de tabel blijkt dat de deelnemende organisaties niet sterk gecentraliseerd of gedecentraliseerd zijn. Ook van taakroutine of juist geen taakroutine is niet echt sprake. Wel valt op dat een aantal organisaties een informele structuur hebben.

Verder blijkt dat met name de familiecultuur aanwezig is in de organisaties. De marktcultuur is het minst aanwezig.

De deelnemende organisaties geven de voorkeur aan een concurrentie- of kwaliteitsstrategie. Ook innoveert het grootste deel van de deelnemende organisaties omdat ze graag vooroplopen. De arbeidsverhoudingen worden voornamelijk als formeel getypeerd.

Met behulp van variantie-analyse is gekeken in hoeverre de teams onderling van elkaar verschillen.

Tabel 5 Variantie analyse

	F waarde	Significantie
Centralisatie	1,12	0,412
Formalisatie	0,4	0,841
Taakroutine	1,41	0,286
Familiecultuur	0,55	0,821
Ontwikkelcultuur	0,57	0,812
Hiërarchische cultuur	0,87	0,633
Marktcultuur	1,27	0,401
Kwaliteitsstrategie	0,298	0,952
Concurrentiestrategie	4,55	1,58
Prijsstrategie	3,26	1,63
Innovatiestrategie	0,98	0,534
Arbeidsverhoudingen	3,89	0,028
Arbeidsomstandigheden	1,144	0,395

Uit de variantieanalyse blijkt dat de teams onderling niet heel sterk verschillen. De contextfactor arbeidsverhoudingen verschilt daarentegen wel sterk per team.

4.4 De invloed van de organisatorische context op managementrollen

Per onderdeel van de organisatorische context is gekeken in hoeverre dit onderdeel samenhangt met de managementrollen. Wanneer de Pearson Correlatie sterker dan 0,400/-0.400 is, wordt aangenomen dat er een verband bestaat tussen de contextfactor en de managementrol. Wanneer de bijbehorende p-waarde onder de 0,05 zit, wordt dit verband als significant aangemerkt.

4.4.1. Structuur

Tabel 6 Correlatie structuur – managementrollen

N = 18		bestuurder	Liaison functionaris	monitor	ondernemer	Probleem oplosser	toekenner van middelen
Centralisatie	Pearson Correlatie	-,11	-,32	-,44	-,04	-,25	-,08
	Sig. (tweezijdig)	,667	,200	,065	,877	,308	,768
Formalisatie	Pearson Correlatie	,07	,41	,3	-,25	,17	,06
	Sig. (tweezijdig)	,798	,096	,230	,314	,509	,821
Taakroutine	Pearson Correlatie	-,2	-,17	-,22	-,18	-,09	-,38
	Sig. (tweezijdig)	,427	,511	,379	,479	,716	,121

De tabel laat zien dat er een negatief verband bestaat tussen de mate van centralisatie en de rol 'monitor'. Hoe meer gecentraliseerd een organisatie is, hoe meer de rol van monitor wordt toegepast.

Uit de cijfers blijkt ook dat er een verband bestaat tussen de contextfactor formalisatie en de rol van liaisonfunctionaris. Hoe formeler een organisatie is, des te eerder de rol van liaisonfunctionaris wordt uitgevoerd.

Wat verder opvalt is dat uit de tabel blijkt dat er weinig verband is tussen de structuur van een organisatie en de managementrollen die worden vervuld. Slechts twee rollen worden beïnvloed door de structuur van een organisatie, de rest van de correlaties uit de tabel is

verre van significant. De factor 'taakroutine' hangt niet significant samen met de managementrollen.

4.4.2 Cultuur

Uit de onderstaande tabel kan opgemaakt worden dat er verbanden bestaan tussen de cultuur in een organisatie en de managementrol(len) die in een organisatie/team worden uitgevoerd. De familiecultuur hangt samen met de managementrollen monitor en ondernemer. In een familiecultuur worden die rollen dus eerder uitgevoerd. Een ontwikkelcultuur heeft geen invloed op de rol die een manager uitvoert. Opvallend is de sterke negatieve samenhang tussen de hiërarchische cultuur en de rollen liaisonfunctionaris, ondernemer en probleemoplosser.

De marktcultuur hangt negatief samen met de rol van ondernemer.

Tabel 7 Correlatie cultuur - managementrollen

N = 16		bestuurder	Liaison functionaris	monitor	ondernemer	Probleem oplosser	toekener van middelen
Familiecultuur	Pearson Correlatie	,17	,33	,40	,45	,17	,23
	Sig. (tweezijdig)	,501	,179	,097	,059	,510	,364
Ontwikkelcultuur	Pearson Correlatie	,18	,19	,04	,32	,29	,11
	Sig. (tweezijdig)	,434	,449	,871	,199	,236	,664
Hiërarchische cultuur	Pearson Correlatie	-,39	-,45	-,32	-,53	-,52	-,36
	Sig. (tweezijdig)	,140	,077	,223	,035	,041	,168
Marktcultuur	Pearson Correlatie	-,39	-,24	-,36	-,51	-,24	-,12
	Sig. (tweezijdig)	,138	,374	,173	,044	,363	,651

4.3.3 Strategie

De strategie van een organisatie blijkt samen te hangen met de managementrollen die uitgevoerd worden.

Tabel 8 Correlatie strategie - managementrollen

N = 18		bestuurder	Liaison functionaris	monitor	ondernemer	Probleem oplosser	toekenner van middelen
kwaliteit	Pearson Correlatie	,617	,56	,58	,3	,71	,2
	Sig. (tweezijdig)	,006	,014	,009	,206	,001	,404
concurrentie	Pearson Correlatie	,57	,6	,55	,33	,62	,47
	Sig. (tweezijdig)	,013	,009	,019	,185	,006	,051
prijs	Pearson Correlatie	,36	,3	,41	,32	,36	,44
	Sig. (tweezijdig)	,148	,233	,089	,200	,140	,068

Opvallend bij de correlatie tussen strategie en managementrollen is het statistische verband tussen de rollen gericht op het binden en monitoren van mensen. De tweedeling die in correlatietabel 2 werd gevonden tussen de rollen bestuurder, liaisonfunctionaris, monitor en probleemoplosser tegenover ondernemer en toekenner van middelen is ook in deze correlatietabel goed terug te zien.

Een kwaliteits- of concurrentiegerichte strategie hangt samen met de bindende managementrollen. Wanneer de strategie van een organisatie gericht is op het verhogen van de kwaliteit of het versterken van de concurrentiepositie, worden de rollen bestuurder, liaisonfunctionaris, monitor en probleemoplosser dus eerder uitgevoerd. Wanneer een organisatie een meer prijsgerichte structuur voert is er een verband te zien met de rol 'toekenner van middelen' en de rol 'monitor'.

4.3.4 Innovatiestrategie

Hoe hoger er op de variabele innovatiestrategie wordt gescoord, hoe sterker een organisatie innoveert omdat zij graag voorop willen lopen. Wanneer er negatief wordt gescoord betekent dit dat een organisatie innoveert omdat ze niet achter willen blijven.

Tabel 9 Correlatie innovatiestrategie - managementrollen

N = 19		bestuurder	Liaison functionaris	monitor	ondernemer	Probleem oplosser	toekenner van middelen
Verbeter vermogen	Pearson Correlatie	,41	,31	,36	,49	,48	,51
	Sig. (tweezijdig)	,084	,204	,131	,032	,036	,027

Er is een positief verband te zien tussen een hoge score op de innovatiestrategie van een organisatie en de managementrollen ‘bestuurder’, ‘toekenner van middelen’, ‘ondernemer’, en ‘probleemoplosser’. Wanneer de organisatie innoveert om voorop te lopen komen deze rollen vaker voor.

4.3.5 Arbeidsverhoudingen

Ook de contextfactor arbeidsverhoudingen hangt sterk samen met de rol die een manager uitvoert. In deze tabel is wederom de samenhang te zien tussen de rollen ondernemer en toekenner van middelen, die beide zeer significant correleren met de factor arbeidsverhoudingen. Hoe formeler de sfeer in een organisatie is, hoe meer de rollen van ondernemer en toekenner van middelen worden toegepast.

Daarnaast is er een zeer significant verband waar te nemen tussen de variabele arbeidsverhoudingen en de managementrol bestuurder.

Tabel 10 Correlatie arbeidsverhoudingen - managementrollen

N = 18		bestuurder	liaisonfuncti onaris	monitor	ondernemer	probleemopl osser	toekenner van middelen
Arbeids verhoudingen	Pearson Correlatie	,7	,27	,42	,71	,45	,52
	Sig. (tweezijdig)	,001	,276	,085	,001	,061	,027

4.3.6 Arbeidsomstandigheden

Arbeidsomstandigheden hebben in dit onderzoek betrekking op de werkdruk in een organisatie.

De resultaten laten een sterk significante samenhang zien tussen de werkdruk in een organisatie en de managementrollen bestuurder, liaisonfunctionaris, monitor en probleemoplosser. Hoe hoger de werkdruk is, hoe meer deze rollen worden uitgevoerd. De tabel bevestigt nogmaals de samenhang tussen de rollen liaisonfunctionaris, monitor en probleemoplosser.

Tabel 11 Correlatie arbeidsomstandigheden

N = 19		bestuurder	Liaison functionaris	monitor	ondernemer	Probleem oplosser	toekener van middelen
arbeidsomstan digheden	Pearson Correlatie	,58	,66	,62	,3	,67	,51
	Sig. (tweezijdig)	,009	,002	,005	,208	,002	,027

5 Discussie

5.1 Managementrollen

Guo heeft specifiek op de zorg een model ontwikkeld waarin verschillende managementrollen werden beschreven. In dit model werd gesteld dat er 6 verschillende managementrollen worden uitgevoerd in de zorg.

Uit de resultaten blijkt dat alle 6 de rollen aanwezig zijn. De resultaten tonen aan dat met name de bestuurdersrol in alle organisaties sterk aanwezig is. De bestuurdersrol hangt ook met alle andere rollen significant samen..

In de langdurige zorg houden dus alle managers zich bezig met het ontwikkelen van doelen en het richting geven aan de organisatie. De hoge score op de bestuurdersrol kan echter ook impliceren dat managers zichzelf graag zien als bestuurder, en dat de hoge score verklaard kan worden door het sociaal wenselijk antwoorden van managers. Het elimineren van dit sociaal wenselijk antwoorden is erg lastig, het gedrag van een manager kan alleen objectief in kaart gebracht worden door een manager gedurende een lange periode te observeren, iets wat in deze onderzoekstermijn niet realistisch en haalbaar was.

De rol van liaisonfunctionaris blijkt het minst vaak voor te komen. Dit kan erop wijzen dat managers niet de hoogste prioriteit geven aan de omgeving van een team en de zaken die zich daarin afspelen.

Een opmerkelijke samenhang tussen de rollen onderling is ontdekt in de resultaten. In de theorie werden de 6 rollen onderverdeeld in drie hoofdgroepen (Mintzberg 1987). De bestuurdersrol en de liaisonfunctionaris waren de twee 'intermenselijke rollen. De monitorrol werd gelabeld als de enige 'informatieve rol'. De laatste hoofdgroep werd gevormd door de 'beslissingsrollen', waar de rollen van ondernemer, probleemoplosser en toekenner van middelen toe behoorden.

Uit de resultaten is gebleken dat deze verdeling niet representatief is. De resultaten tonen aan dat de zes rollen op een andere manier verdeeld kunnen worden onder andere noemers.

De rollen 'ondernemer' en 'toekenner van middelen' blijken sterk samen te hangen. In het theoretisch kader werden deze twee rollen geschaard onder de noemer 'beslissingsrol', samen met de rol 'probleemoplosser'. De rol 'probleemoplosser' hangt echter niet significant samen met de twee andere beslissingsrollen. De probleemoplossende rol hangt meer samen met de rollen 'liaisonfunctionaris' en 'monitor'.

De gestelde verdeling van 'informatieve rol, intermenselijke rol en beslissingsrol' kan dus losgelaten worden. De rol 'bestuurder' kan dus beschouwd worden als een op zichzelf

staande rol die door managers bijna altijd uitgevoerd. De rollen 'liaisonfunctionaris', 'monitor' en 'probleemoplosser' kunnen beschouwd worden als rollen die zich met name richten op het actief binden van mensen en het monitoren van eventuele problemen. De rollen 'ondernemer' en 'toekenner van middelen' zijn meer gericht op het vinden van nieuwe mogelijkheden en het implementeren van deze mogelijkheden.

5.2 Samenhang managementrollen en contextfactoren

In de literatuur is de specifieke invloed van de organisatorische context op de managementrollen nog niet eerder onderzocht. Wel is er eerder onderzoek gedaan naar de relatie tussen de organisatorische context en leiderschap. Leiderschap en managementrollen zijn twee begrippen die erg dicht bij elkaar liggen. Toch is er wel degelijk een verschil tussen leiderschap en management. Managen is meer gericht op het waarborgen van stabiliteit en het creëren van een stabiele omgeving. Leiderschap daarentegen is altijd op zoek naar verbetering en of zaken anders moeten (Talsma 2006). Het doel van zowel een manager als een leider is hetzelfde, het beste uit de organisatie halen.

Omdat er geen studies zijn die zich richten op managementrollen en de invloed van de context, zijn de studies die zich richten op leiderschap als theoretische basis gebruikt. Hier moet wel de kanttekening bij geplaatst worden dat er verschillen zijn tussen de begrippen en dat ze dus niet kunnen fungeren als elkaars substituten.

In de literatuur wordt gesteld dat de invloed van de organisatorische context op leiderschap vaak wordt onderschat. De manier waarop invulling wordt gegeven aan leiderschap wordt te vaak gewijkt aan persoonlijke karakteristieken. De omgeving (context) waar managers in opereren wordt dan buiten beschouwing gelaten (Shamir & Howell 1999; Boal & Hooijberg 2000). De invloed van de organisatorische context op leiderschap is niet uit te vlakken (Osborn, Hunt, and Jauch 2002). Organisaties hebben een eigen identiteit. Deze identiteit kan gezien worden als de context waarin een manager moet opereren. Dit impliceert dat deze context invloed uitoefent op het functioneren van een manager.

Over het algemeen kan gesteld worden dat de organisatorische context invloed uitoefent op leiderschap. Ondanks de verschillen tussen leiderschap en managementrollen nemen we aan dat de organisatorische context ook invloed uitoefent op de managementrollen die in een organisatie worden uitgevoerd. Dit wordt in deze studie ook bevestigd. Er bestaat echter veel onduidelijkheid over welke contextfactoren precies invloed uitoefenen. Welke factoren

hebben nu precies invloed op de rol van een manager? En in welke mate oefenen deze factoren invloed uit?

Deze onduidelijkheid begint met het afbakenen van de context. In de theorie wordt veel gediscussieerd over wat nu precies tot de organisatorische context behoort. De factoren die in deze scriptie zijn meegenomen worden in de meeste literatuurstudies beschouwd als belangrijke contextfactoren (Boal & Hooijberg, 2000; Dijkstra 2008; Hackman & Wageman, 2005; Pawar & Eastman, 1997; Shamir & Howell, 1999; Tosi, 1991). Dat wil niet zeggen dat er geen andere factoren zijn die in ogenschouw moeten worden genomen, of dat de 6 contextfactoren die in dit onderzoek zijn gebruikt een 'gouden lijst' vormen. Fysieke contextfactoren zijn in dit onderzoek immers niet meegenomen.

In andere onderzoeken (Denis, Langley, & Cazale, 1996; Hackman & Wageman, 2005; Pawar & Eastman, 1997; Shamir & Howell, 1999) wordt ook aandacht besteed aan bijvoorbeeld de factor 'geschiedenis', een factor die wat lastig te operationaliseren is, maar wellicht wel invloed kan hebben op de manier waarop een manager zijn werkzaamheden uitvoert.

In deze studie wordt onderzocht of de organisatorische context invloed uitoefent op de managementrollen die worden uitgevoerd. Omdat alleen correlaties onderzocht zijn is van invloed geen sprake, maar van samenhang tussen de organisatorische context en managementrollen. De vraag die hierbij gesteld kan worden is of de organisatorische context de managementrollen beïnvloed, of dat de managementrollen die worden uitgevoerd de organisatorische context beïnvloeden. We vermoeden, mede door de al bestaande studies omtrent leiderschap en organisatorische context, dat de organisatorische context invloed uitoefent op de managementrollen die worden uitgevoerd. Het is echter niet onmogelijk dat de managementrollen die worden uitgevoerd ook invloed hebben op de context. Een manager die bijvoorbeeld nauwelijks delegeert, creëert wellicht een gecentraliseerde structuur.

De contextfactor structuur wordt in de literatuur bestempeld als een van de belangrijkste aspecten van de organisatorische context. Er blijkt echter weinig samenhang tussen de contextfactor structuur en het uitvoeren van managementrollen te zijn. Dit gaat in tegen veronderstellingen uit andere studies waarin gesteld wordt dat de structuur een grotere invloed heeft (Denis et al., 2001; Gargiulo, 1993). Er zijn studies die zich richten op de mate van (de)centralisatie. Zij stellen dat een manager die ver van zijn werkvloer afstaat, zich steeds minder met de werkvloer gaat bemoeien (Antonakis & Atwater 2002; Balkundi &

Kilduff, 2005). Dit komt overeen met de resultaten uit deze studie. In een sterk gecentraliseerde organisatie voert een manager eerder de monitorrol uit. Dit verband kan verklaard worden doordat een organisatie waar de besluitvorming hoog in de organisatie ligt slechts om toezicht vraagt en niet om directe betrokkenheid van een manager.

Uit deze studie blijkt verder dat hoe formeler een organisatie is georganiseerd, des te eerder een manager optreedt als een verbinder en zich richt op de omgeving. In de literatuur worden hier geen aannames over gemaakt. Een mogelijke verklaring zou kunnen zijn dat omdat procedures vastliggen, een manager minder aandacht hoeft te besteden aan de interne organisatie en meer aandacht kan hebben voor de omgeving

Cultuur wordt gezien als een belangrijke contextfactor. In de literatuur wordt gesteld dat in een familiecultuur een manager optreedt als iemand die het voortouw neemt (Yagil 1998). Deze leiderschapsstijl is vergelijkbaar met de rol van ondernemer. In dit onderzoek wordt de samenhang tussen de familiecultuur en de manager als ondernemer ook bevestigd. Het lijkt misschien vreemd dat de familiecultuur evenals de contextfactor centralisatie samenhangt met de monitorrol, terwijl wellicht verwacht wordt dat een organisatie waar een familiecultuur heerst niet gecentraliseerd is. Een kenmerk van een familiecultuur is dat er 1 leider is, dit versterkt de centralisatie. Een familiecultuur sluit centralisatie dus niet uit.

De marktcultuur hangt negatief samen met de rol van ondernemen. De marktcultuur staat lijnrecht tegenover de familiecultuur, het is dus niet vreemd dat de rol die samenhangt met een familiecultuur negatief samenhangt met de marktcultuur. Een specifieke verklaring waarom de marktcultuur niet samenhangt met explorerende rollen kan echter niet gegeven worden. Dit geldt ook voor de negatieve samenhang tussen de hiërarchische cultuur en de rollen liaisonfunctionaris en ondernemer. De negatieve samenhang tussen de hiërarchische cultuur en de rol van probleemoplosser is voor de hand liggend, in een hiërarchische cultuur zal een manager zich minder snel bezig houden met het oplossen van problemen omdat de afstand tot de werknemers groter is en de band zakelijker.

In verschillende studies wordt een grote samenhang tussen cultuur en leiderschap beschreven (Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002; Pawar & Eastman, 1997; Shamir & Howell, 1999). Deze grote samenhang die de contextfactor cultuur zou moeten hebben met de rollen die een manager uitvoert blijft in dit onderzoek echter uit.

Ook strategie wordt in veel onderzoeken aangemerkt als belangrijke contextfactor. De Hoogh et al. (2005) stellen dat de strategie van een organisatie van invloed is op leiderschap. Dit wordt in dit onderzoek bevestigd. De Hoogh et al. (2005) stellen dat strategieën die gericht zijn op het maken van winst (prijsstrategieën) ervoor zorgen dat een leider minder gericht is

op zijn interne organisatie. Uit dit onderzoek is gebleken dat in organisaties waar een concurrentiegerichte of kwaliteitsgerichte strategie wordt gevoerd een manager zich eerder zal richten op het binden van mensen. Concurrentiegerichte of kwaliteitsgerichte strategieën richten zich meer op het versterken van de interne organisatie, en daar passen bindende rollen, die zich richten op de interne organisatie, bij. Dit komt overeen met de bevindingen van de studie van De Hoogh et al (2005).

Wanneer een organisatie een meer prijsgerichte strategie voert, zal de organisatie, en dus ook de manager, meer op zoek moeten naar nieuwe mogelijkheden en een meer explorerende rol uitvoeren.

Typerend is dat de contextfactoren arbeidsverhoudingen, arbeidsomstandigheden en de innovatiestrategie, die in de literatuur worden weggezet als minder belangrijke contextfactoren, sterk samenhangen met de rollen die een manager kan uitoefenen. Deze factoren lijken een beetje 'ondergeschoven kindjes' te zijn in de literatuur. De factor innovatiestrategie wordt niet in elke studie als aparte contextfactor beschreven (Jung et al. 2003).

In deze studie is bewust gekozen voor een scheiding van dit aspect, en het blijkt in de resultaten ook dat de innovatiestrategie sterk samenhangt met de managementrollen die worden uitgevoerd. Hoe sterker een organisatie innoveert omdat ze voorop willen lopen in vernieuwingen, hoe eerder de managementrollen 'bestuurder', 'toekenner van middelen', 'ondernemer', en 'probleemoplosser' voorkomen. Deze factor hangt dus samen met explorerende rollen. Een organisatie die voorop loopt zal zich richten op het vinden van nieuwe mogelijkheden en het implementeren van deze mogelijkheden. Dit wordt bevestigd in de studie van Howell & Avolio, die zich richt op de invloed op leiderschap (1993) In dat onderzoek wordt gesteld dat wanneer een organisatie het belangrijk vindt om de eerste te zijn die nieuwe mogelijkheden exploreert, ze een leider willen die bekwaam is om een 'pioneersrol' uit te voeren. De rol van ondernemer kan niet helemaal vergeleken worden met een pioniersrol, maar de onderliggende gedachte komt overeen. Beide rollen richten zich op het exploreren van de omgeving.

Arbeidsverhoudingen worden in de literatuur vaak verward met de structuur van een organisatie, omdat beide aspecten zich richten op de mate van formaliteit. Dit kan ook verklaren waarom het contextaspect zelden wordt erkend als invloedrijke factor op de rol van een manager/leiderschap in de literatuur. In deze studie is ontdekt dat hoe formeler de sfeer is die in een organisatie hangt, hoe eerder een manager in de rol van bestuurder, ondernemer of toekenner van middelen stapt. Een manager zal zich dus eerder richten op het nemen van beslissingen en het initiëren van veranderingen. Er zal minder snel overleg

gepleegd worden met de directe medewerkers als de sfeer in een organisatie formeler is. In reeds bestaande theorie is zoals gesteld dit verband nog niet gelegd. In een organisatie waar een meer formele sfeer hangt, wordt veronderstelt dat een manager eerder geneigd zal zijn om op individuele basis veranderingen te initiëren.

Opmerkelijk is ook dat de factor arbeidsverhoudingen per team sterk verschilt. Nadere bestudering van de resultaten liet zien dat er 1 team is dat erg hoog scoort op deze factor. Dit verklaart de significante score in de variantieanalyse.

De factor arbeidsomstandigheden behoort ook tot een van de ondergeschoven kindjes. Verwacht werd dat een hoge werkdruk samenhangt met een bindende managementrol, hoewel hier geen theoretische onderbouwing voor is. De resultaten bevestigen echter de verwachtingen. Wanneer de werkdruk hoger is, zal een manager zich eerder opstellen als een verbinder en verbanden leggen tussen verschillende werknemers. Hij zal proberen om de (ervaren) werkdruk voor de werknemers te verminderen. Hij heeft dan meer aandacht voor de interne organisatie. Een te hoge werkdruk kan namelijk erg nadelig zijn voor een organisatie, het heeft een negatief effect op het ziekteverzuim en de productiviteit van medewerkers (Koenders et al 2010).

Deze studie probeert te ontrafelen welke contextfactoren een rol spelen in de manier waarop een manager zijn werkzaamheden uitvoert. De bestaande literatuur richt zich voornamelijk op het onderkennen van de contextfactoren en niet op de invloed van de factoren. Vragen zoals welke contextfactoren nu in meer of mindere mate samenhangen worden nauwelijks beantwoord. Deze studie heeft een begin gemaakt in het beantwoorden van dergelijke vragen. De eerste stap is gezet.

6 Conclusie

Om de probleemstelling *Welke aspecten van de organisatorische context hebben invloed op de rol die een manager vervult?* te kunnen beantwoorden lopen we eerst kort alle deelvragen door.

Wat verstaan we onder managementrollen?

Managementrollen zijn specifieke categorieën van managementgedrag. De indeling van de rollen in hoofdgroepen op basis van de samenhang tussen rollen zou op basis van deze studie anders zijn.

De bestuurdersrol blijkt een rol op zich, die significant samenhangt met alle andere rollen. Daarnaast is gebleken dat binnen de beslissersrol (hoofdgroep) niet drie maar twee rollen te plaatsen zijn. De ondernemende rol en de toekenner van middelen hangen samen, wat wil zeggen dat het initiëren van veranderingen en het nemen van beslissingen en risico's ook vereist dat er voldoende middelen zijn. Opvallend is dat hoewel probleemoplosser ook bij de beslissersrol (hoofdgroep) hoort, deze minder samenhang vertoont met de ondernemer en toekenner. Dit is mogelijk te verklaren doordat de probleemoplosser is gericht op het waarborgen van stabiliteit, en niet zozeer gericht is op veranderingen en verbetertrajecten. Ook zijn de rollen van ondernemer en toekenner van middelen meer gericht op de externe omgeving.

De rol van probleemoplosser blijkt wel gerelateerd te zijn aan de monitorende rol en de liaisonfunctionaris. Dit is mogelijk te verklaren doordat deze rollen zich alledrie richten op de interne omgeving en het binden en monitoren van medewerkers.

Uit dit onderzoek is dus gebleken dat we een onderscheid kunnen maken tussen bestuurlijke rollen, bindende en monitorende rollen en explorerende rollen. In bijlage 1 is een schematisch overzicht te zien van deze verdeling.

We verstaan dus onder managementrollen: "de verschillende factoren die het uiteindelijke leidinggeven van een manager vormen".

Welke aspecten van de organisatorische context kunnen onderscheiden worden?

In de theorie werd gesproken over structuur, cultuur en strategie als de drie hoofdaspecten. Daarnaast konden ook arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen en innovatiestrategie toegevoegd worden als aspecten van de organisatorische context in de langdurige zorg. Uit de resultaten blijkt dat met name de contextfactoren arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen en innovatiestrategie een grote rol spelen bij hoe en welke rollen managers uitvoeren. Het onderscheid tussen structuur, cultuur en strategie als belangrijkste

aspecten en innovatiestrategie, arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen als minder belangrijke aspecten dat in de literatuur werd gevonden kan dus losgelaten worden, alle aspecten zijn van belang.

Hoe kan de organisatorische context beïnvloeden hoe een manager handelt?

Managers functioneren in elke organisatie anders. Verschillende factoren oefenen hier invloed op uit, ook de context waarin een manager functioneert determineert voor een bepaald deel het handelen.

In de literatuur is nog weinig bekend over de relatie tussen factoren op organisatieniveau en de rollen die een manager aanneemt. In deze studie komen aanwijzingen naar voren dat bepaalde contextfactoren een grote invloed hebben op de rol die een manager uitvoert. Met name de contextfactoren strategie, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen en innovatie hebben een zeer sterke invloed op de rol die een manager uitvoert. De factoren structuur en cultuur hebben weinig invloed.

Alle contextaspecten, uitgezonderd de prijsstrategie en de organisatiecultuur hangen samen met de bestuurdersrol.

De familiecultuur hangt samen met de rol van ondernemer, terwijl een hiërarchische cultuur samenhangt met de rollen liaisonfunctionaris en probleemoplosser.

Een op concurrentie of kwaliteit gerichte strategie leidt tot meer bindende rollen, terwijl een prijsgerichte strategie leidt tot explorerende rollen. Wanneer de werkdruk hoger is, zal een manager eerder bindende rollen uitvoeren. Een formele sfeer daarentegen leidt tot explorerende rollen.

In organisaties die zeer innovatief zijn voeren managers meer explorerende rollen uit. Wanneer we de probleemstelling beantwoorden kunnen we dus ook stellen dat dit de factoren zijn die invloed uitoefenen op de rol die een manager vervult. De organisatorische context hangt dus samen met de rollen die een manager uitoefent.

Wanneer we de probleemstelling beantwoorden kunnen we dus concluderend stellen dat contextfactoren samenhangen met de managementrollen die worden uitgevoerd.

7 Discussie omtrent methodologie

De onderzoeksresultaten vormen een waardevolle toevoeging op de al bestaande theorie over de invloed van de organisatorische context in de (langdurige) zorg, omdat er over de samenhang met managementrollen nog niets bekend was. Toch kan er een aantal kanttekeningen worden geplaatst bij dit onderzoek.

Het kiezen voor een kwantitatieve onderzoeksopzet heeft ertoe geleid dat verbanden tussen de organisatorische context en de managementrollen zichtbaar zijn geworden. Het aantal respondenten was echter niet hoog genoeg om een regressie-analyse uit te kunnen voeren en invloed te kunnen onderzoeken. Er zijn in principe voldoende organisaties aangeschreven, maar de terugkomst van respons liet te wensen over. Dit maakt dat de gegevens minder generaliseerbaar zijn en als gevolg daarvan neemt de validiteit van het onderzoek af.

Tijdens het uitvoeren van de analyses is wel gebleken dat hoe meer respons er terugkwam, hoe sterker de significante verbanden werden. Vanuit deze wetenschap wordt verondersteld dat bij een hogere respons de significante verbanden sterker zouden zijn.

Een tweede punt van aandacht richt zich op het meten van de managementrollen. De vragenlijst die gebruikt is om de managementrollen te bepalen betreft de gevalideerde vragenlijst van Quinn. In dit onderzoek is echter gekozen voor een andere verdeling van managementrollen, de 8 rollen van Quinn zijn onderverdeeld in 6 rollen, gebaseerd op de theorie van Guo (2003).

Uit de factoranalyse bleek dat de vragen die gekoppeld waren aan elkaar niet allemaal door de respondenten hetzelfde ingevuld werden. Echter toen de gevalideerde vragenlijst van Quinn aan dezelfde factoranalyse werd onderworpen bleek ook dat de indeling van deze vragenlijst niet klopte met de factoranalyse. Dit kan betekenen dat de vragen niet door alle respondenten juist zijn geïnterpreteerd, waardoor verschillende antwoorden op samenhangende vragen zijn gegeven. Dit kan zijn weerslag hebben op de resultaten. Een bepaalde rol kan minder sterk aanwezig zijn in de resultaten, omdat een manager niet alle vragen bijbehorende bij een rol op dezelfde manier gescoord heeft. Het kan ook impliceren dat een manager zich slechts in een deel van een rol herkend.

De variantieanalyse liet zien dat de teams onderling niet significant van elkaar verschillen. Er wordt wel verschillend gescoord op de contextfactoren door de teams. Wanneer de N groter was geweest, waren de verschillen tussen teams waarschijnlijk ook significanter geweest.

Uit de resultaten blijkt dat enkele managers op elke managementrol vrij hoog scoren. Dit is in theorie mogelijk, maar de kans bestaat dat managers zichzelf 'hogere' waarderen omdat ze

weten dat er een terugkoppeling gegeven wordt aan elke organisatie. Dit sociaal wenselijke antwoorden kan een vertekend beeld in de resultaten opleveren.

Het onderzoek is uitgevoerd onder instellingen die deel hebben genomen aan een Zorg voor Beter Plus verbetertraject. Deze specifieke onderzoekscontext kan zijn weerslag hebben op de resultaten.

7.1 Aanbevelingen

Uit deze studie is gebleken dat de organisatorische context samenhangt met de rol die een manager uitvoert. Opvallend was dat de bestuurdersrol in elke organisatie aanwezig was en ook met veel contextfactoren samenhang. Het is dus belangrijk dat een manager altijd aandacht heeft voor de bestuurdersrol, die zich met name richt op aansturing.

Verder moeten managers aandacht hebben voor de organisatorische context waarin ze werkzaam zijn. Een manager moet zich bewuster worden van de invloed die de context op zijn functioneren kan hebben. Waarschijnlijk is een manager zich wel bewust van de aanwezigheid van de context, maar heeft hij onvoldoende aandacht voor de invloed van deze context. Wanneer hij zich bewust wordt van deze invloed, kan hij ook bewuster omgaan met de rollen die hij uitvoert of uit kan voeren.

Wanneer bijvoorbeeld de interne organisatie aandacht nodig heeft maar een manager meer gericht is op de externe organisatie omdat een bepaalde strategie wordt gevoerd, kan een manager bewust kiezen voor een andere rol.

7.1.1 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Dit onderzoek is uitgevoerd in organisaties uit de langdurige zorg. Het kan beschouwd worden als vooronderzoek voor een grootschalig onderzoek. Wanneer een grotere groep respondenten wordt benaderd, bestaat de mogelijkheid tot het uitvoeren van regressie analyse. De resultaten zullen dan beter generaliseerbaar zijn en je kan bepalen welke van de contextfactoren meer of minder invloed heeft.

Volgend onderzoek zou ook kritisch moeten kijken naar de managementrollen die geformuleerd zijn. In dit onderzoek bleek uit de factoranalyse dat de respondenten niet alle vragen die bij 1 rol hoorde dezelfde hoge score meegaven. De gevalideerde vragenlijst van Quinn kwam ook niet goed uit de factoranalyse. Het is goed om de vragen nogmaals te doorlopen om eigen interpretatie van respondenten uit te sluiten.

Ook is het interessant om met behulp van kwalitatief onderzoek te achterhalen in hoeverre managers zich bewust zijn van de context waarin zij werken. Kwalitatief onderzoek kan een waardevolle toevoeging vormen en meer inzicht geven in de aanwezigheid van contextfactoren in de praktijk, omdat over een onderwerp verder doorgevraagd kan worden.

Verder is aanbeveling voor verder onderzoek het uitvoeren van het onderzoek in instellingen die niet aan Zorg voor Beter plus hebben deelgenomen, zodat de generaliseerbaarheid van de resultaten vergroot wordt.

Literatuur

Aken, J.E. van. 1994. *Strategievorming en organisatiestructurering: organisatiekunde vanuit ontwerpperspectief*. Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer.

Antonakis, J., & Atwater, L. (2002). Leader distance: A review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly*, 13, 673–704.

Balkundi, P., & Kilduff, M. (2005). The ties that lead: A social network approach to leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 941–961.

Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11, 515–549.

Bouter, L. M. , Dongen, van, M. C. J. M. & Zielhuis, G. A. (2005). *Epidemiologisch onderzoek, opzet en interpretatie*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Bracker, J. 1980. "The historical development of the strategic management concept". *Academy of Management Review*, Vol. 5, 219-224

Denis, J. -L., Langlely, A., & Cazale, L. (1996). Leadership and strategic change under ambiguity. *Organization studies*, Vol. 17. (pp. 673):Walter de Gruyter GmbH and Co. KG.

Dijkstra, J. 2008. *Handboek Human Resource Management*

Frenken, F. 2004. *Trends in arbeidsomstandigheden*. Centraal Bureau voor de Statistiek

K.L. Guo, "Trends in the U.S. Health Care Market: Organizational and Management Strategies," *Proceedings in the Economics and International Business Research Conference* 1, no. 2 (2002): 93–98.

K.L. Guo, "Roles of Managers in Academic Health Centers: Strategies for the Managed Care Environment," *The Health Care Manager* 20, no. 3 (2002): 43–58.

Gargiulo, M. (1993). *Two-step leverage: Managing constraint in organizational politics*. *Administrative Science Quarterly*, 38, 1–19.

Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). *A theory of team coaching*. *Academy of Management Review*, 30, 269–287.

Hickson et al. The Culture-Free Context of Organization Structure: A Tri-National Comparison *Sociology*.1974; 8: 59-80

de Hoogh, A. H. B., den Hartog, D. N., Koopman, P. L., Thierry, H., van den Berg, P. T., van der Weide, J. G., et al. (2005). Leader motives, charismatic leadership, and subordinates' work attitude in the profit and voluntary sector. *Leadership Quarterly*, 16, 17–38.

Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891–902.

Hunt, J. G., & Ropo, A. (2002). Longitudinal organizational research and the third scientific discipline. *Group and Organization Management*.

Imbos, T. , Janssen, M. P. E. & Berger, M. P. F. (2001). *Methodologie en Statistiek 1, Universiteit Maastricht, Faculteit der Gezondheidswetenschappen*. Maastricht: Universitaire Pers Maastricht.

Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). *The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings*. *The Leadership Quarterly*, 14, 525–544.

Kirkwood, B.R. & J. Sterne. 2003. *Essential Medical Statistics*. Second edition. Oxford: Blackwell Science Ltd.

P. G. Koenders, C. G. L. van Deursen, J. Prins, A. J. B. van Eindhoven. 2010. Verzuim terugdringen door verbeteren van arbeidsomstandigheden, feit of fictie? *Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde*. 08-01-2010

H. MacNeil, 1992. *'The context is all. Describing a fonds and its parts in accordance with the rules for archival description'*, T. Eastwood (ed.), *The archival fonds. From theory to practice* (Ottawa 1992), blz. 198-225.

H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (New York: Harper-Row, 1973).

Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). *Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships*. *The Leadership Quarterly*, 13, 705–750.

Osborn, R. N., Hunt, J. G., & Jauch, L. R. (2002). *Toward a contextual theory of leadership*. *The Leadership Quarterly*, 13, 797–837.

Pawar, B. S., & Eastman, K. K. (1997). *The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination*. *Academy of Management Review*, 22, 80–109.

Pettigrew A, Ferlie E, McKee L. *Shaping Strategic Change: Making Change in Large Organizations, The Case of the National Health Service*. London: Sage 1992.

Pinto, J.K. 2008. *Project Management*. Prentice Hall

Porter, M.E. 1996. What is strategy? *In Harvard Business Review* Nov/Dec 1996.

R.E. Quinn et al., *Becoming a Master Manager*, 2d ed. (New York: Wiley, 1996).

Quinn, R. 2008. *Handboek managementvaardigheden*. Derde druk. Den-Haag: SDU. [1994]

Robbins, S. P. & M. Collins. 2007. *Management in sociaalagogische beroepen*. Pearson Education Benelux bv, 8.

Robert E. Quinn en Kim S. Cameron. *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Academic Service. Schoonhoven, 1999.

Gb. Rustenburg cs., 2007. *'Strategische en Operationele Marketingplanning-Kernstof-B'*, Wolters Noordhoff, ISBN 978 90 01 00009 7

Shamir, B., & Howell, J. M. (1999). *Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership*. *The Leadership Quarterly*, 10, 257–283.

Strating, M. & T. Zuiderent-Jerak & A. Nieboer & R. Bal. 2008. *Evaluating the Care for Better collaborative. Results of the first year of evaluation*. Institute of Health Policy and Management, Rotterdam.

Talsma, S.J. 2006. *Leiderschap, de extra dimensie*. Uitgeverij Uitgelezen.

Tosi, H. L. (1991). *The organization as a context for leadership theory: A multilevel approach*. *The Leadership Quarterly*, 2, 205–228.

Volkskrant Banen. 2010. *Werken in de zorg is mooi, maar respect ontbreekt*. 10 mei 2010. door M. Schöttelndreier.

Weber, M. 1972. *Gezag en bureaucratie*, (red. en vert. A. van Braam), Rotterdam.

Yagil, D. (1998). *Charismatic leadership and organizational hierarchy: Attribution of charisma to close and distant leaders*. *The Leadership Quarterly*, 9, 161–176.

H.S. Zuckerman and W.L. Dowling, "The Managerial Role," in *Essentials of Health Care Management*, eds. S.M. Shortell and A.D. Kaluzny (New York: Delmar Publishers, 1997), 34–62.

Bijlage 1

Soort rol	Specifieke rol	Omschrijving
<i>Bestuurlijke rol</i>	Bestuurder	Richting geven aan de organisatie, het motiveren van mensen
<i>Bindende en monitorende rollen</i>	Liaisonfunctionaris	Fungeren als link tussen de organisatie en de (externe) omgeving.
	Monitor	Informatie verzamelen en probleemgebieden identificeren.
	Probleemoplosser	Oplossen van problemen en waarborgen van stabiliteit.
<i>Exploreerende rollen</i>	Ondernemer	Initiëren van veranderingen en het nemen van beslissingen en risico's
	Toekenner van middelen	Nemen van grote beslissingen en het optimaal gebruik maken van bronnen.

Bijlage 2

Richtlijn telefoongesprek benaderen organisaties Zorg voor Beter Plus

Intro en uitleg:

Goedemorgen, u spreekt met ... van het Instituut Beleid en Management Gezondheidszorg. *Evt...* ik ben op zoek naar Dhr.. Mevr... is die ook aanwezig?

Onlangs heeft u vanuit uw organisatie met een (of meerdere) team(s) deelgenomen aan het verbeterprogramma Zorg voor Beter Plus. Mag ik u even storen?

Het ministerie van VWS heeft ons gevraagd in kaart te brengen in hoeverre managers en zorgprofessionals nu door deel te nemen aan Zorg voor Beter beter in staat zijn om de zorg beter te organiseren zodat op allerlei domeinen de kwaliteit van zorg gehandhaafd of zelfs verbeterd wordt. In het kader daarvan zouden wij graag een aantal vragenlijsten binnen uw organisatie willen uitdelen onder medewerkers die betrokken zijn geweest bij het Zorg voor Beter Plus traject en onder hen managers. Het is van belang voor het ministerie deze informatie boven tafel te krijgen aangezien het ministerie overweegt om ook voor de langere termijn dit type projecten te blijven financieren. Een voorbeeld daarvan is bijvoorbeeld het programma In voor Zorg dat onlangs gestart is. Om zo goed mogelijk tegemoet te komen aan de wensen en behoeften van de verschillende sectoren en in te spelen daarop, zetten wij dus deze vragenlijsten uit.

De inhoud van de vragenlijst richt zich vooral op wat volgens zorgprofessionals en managers nodig is om er voor te zorgen dat de kwaliteit van zorg goed is. Aangezien managers een belangrijke schakel zijn tussen de werkvloer en hogere lagen van de organisatie, zijn wij erg nieuwsgierig hoe verschillende managers omgaan met het managen van kwaliteit enerzijds en personeelstekorten en krappe budgetten anderzijds.

Het is de bedoeling dat de vragenlijsten breed uit in de organisatie worden verdeeld onder medewerkers. Er is een iets uitgebreidere versie voor managers en kwaliteits/beleidsmedewerkers en een kortere versie voor de medewerkers in het primaire proces, ofwel uitvoerende medewerkers die dagelijks met de cliënt te maken hebben. Mensen met meer leidinggevende functie kunnen een managementversie invullen. Bij deze wil ik u vragen of het mogelijk zou zijn om dit in uw organisatie te doen.

Ik begrijp dat het misschien te veel informatie in een keer is, dus als u er even over na wilt denken of met andere hierover moet overleggen dan kan ik u nog een informatiebrief sturen waar nogmaals een en ander wordt uitgelegd en kan ik u op een later moment terugbellen. Vragen naar emailadres/postadres, belafsprak maken (directe telefoonnummer vragen)

1. Wie is er verantwoordelijk voor het project Zorg voor Beter Plus / Welke manager is verantwoordelijk voor het project Zorg voor Beter Plus?

Doorverbonden worden met die persoon

Contactgegevens van die persoon (naam, functie, email en telefoonnr) (*contact opnemen op later tijdstip*)

2. Wat is de precieze functie en plaats in de organisatie van de functionaris?

Leidinggevende boven/onder hem/haar (en betrokkenheid bij ZvB+)

Hoeveel teams onder hem/haar

3. Welke locatie/afdeling/team doet mee aan het verbeterproject?

4. Is het mogelijk om een organogram toe te sturen? (*optioneel wanneer niet gevonden op www.jaarverslagenzorg.nl*)

Aantal uit te zetten vragenlijst is afhankelijk van de structuur van uw organisatie, bijv. in clusters, regio's, per verzorgingshuis?

afhankelijk daarvan kijken of we de vragenlijsten kunnen uitzetten in een regio, meerdere afdelingen van een verzorgingshuis, wijk thuiszorg...

5. Hoeveel leden heeft het verbeterteam?

Op basis waarvan is het projectteam samengesteld?

Hoeveel mensen zijn er betrokken bij Zorg voor Beter Plus in de organisatie?

Wie maken er deel uit van het projectteam? (namen/functies)

Is er eventueel een projectplan aanwezig wat ik zou mogen ontvangen?

6. Uitleg invullen vragenlijst

Langskomen / opsturen (naar wie)

Informatiebrief

Hoe lang gaat het ongeveer duren?

Wanneer moet de vragenlijst terug zijn?

Terugkoppeling die gegeven kan worden

7. Uitwisselen van contactgegevens

8. Ontvangen informatie mbt bovenstaande vragen noteren.

Bijlage 3
Vragenlijst

Codering

[]



EVALUATIE ZORG VOOR BETER - PLUS

Management vragenlijst

Copyright © april 2010 iBMG. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze vragenlijst mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van iBMG.

TOELICHTING

Deze vragenlijst is bedoeld voor managers wiens afdeling of team betrokken is geweest bij het verbetertraject Plus van het Zorg voor Beter programma. In deze vragenlijst wordt uw mening gevraagd over onderwerpen die gerelateerd zijn aan de uitvoering van het Zorg voor Beter project waarbij u betrokken bent en de randvoorwaarden die van belang zijn voor de uitvoer van het project..

Uw gegevens zullen vertrouwelijk worden behandeld en uitsluitend geanonimiseerd worden gerapporteerd. De op het voorblad gedrukte code is slechts ter verwerking van de respons. Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 30 minuten. Lees de tekst tussen de vragen aandachtig door en sla geen vragen over.

Voor de meeste vragen geldt dat wordt gevraagd een hokje aan te kruisen, een getal te omcirkelen of een cijfer te noteren. Daarnaast zijn er open vragen waar u zelf iets moet invullen. Bedenk dat het niet om goede of foute antwoorden gaat, het gaat om uw mening en inschatting van bepaalde situaties.

Voorbeeld 1: Kruis een hokje aan
Wat is uw geslacht?

man vrouw

Voorbeeld 2: Omcirkel een getal

	helemaal mee oneens					helemaal mee eens	
Meedoen aan Zorg voor Beter zal ...	1	2	3	4	5	6	7
... u nieuwe energie geven in het uitvoeren van uw werkzaamheden					5		

U kunt de ingevulde vragenlijst met bijgevoegde retourenvelop *zonder* postzegel terugsturen naar iBMG. Wilt u zo vriendelijk zijn dit binnen 3 weken na ontvangst te doen? Alvast heel hartelijk bedankt voor uw medewerking.

Voor vragen met betrekking tot deze vragenlijst kunt u contact opnemen met:

iBMG
dr. Mathilde Strating
email: strating@bmg.eur.nl
tel: 010-408 8557

Retour naar:
iBMG, t.a.v. Mathilde Strating
Antwoordnummer 5203
3000 DR Rotterdam

A. PERSOONLIJKE GEGEVENS

Wat is uw geboortedatum? []-[]-[] (dag-maand-jaar)

Wat is uw geslacht? man vrouw

B. WAT IS UW HUIDIGE FUNCTIE?

- | | | |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> divisiemanager | <input type="checkbox"/> directielid | <input type="checkbox"/> teamleider |
| <input type="checkbox"/> locatiemanager / hoofd | <input type="checkbox"/> afdelingshoofd | <input type="checkbox"/> kwaliteitsmedewerker / functionaris |
| <input type="checkbox"/> lid Raad van Bestuur | <input type="checkbox"/> zorgmanager | <input type="checkbox"/> beleidsmedewerker |
| <input type="checkbox"/> stafmedewerker | <input type="checkbox"/> zorgcoördinator | |
| <input type="checkbox"/> anders, nl. | | |

C. WAT IS UW HOOGST VOLTOOIDE OPLEIDING?

Een opleiding afgerond met diploma of voldoende getuigschrift

Universitaire opleiding

- bedrijfskunde
 economie
 geneeskunde
 psychologie
 rechten
 sociale wetenschappen
 gezondheidswetenschappen
 anders, nl.

HBO opleiding

- bedrijfskunde
 HEAO
 SPD
 verpleegkunde

anders, nl.

geen universitaire of HBO opleiding, maar

D. HOEVEEL UUR WERKT U PER WEEK?

- Minder dan 8 uur 8 tot 15 uur 15 tot 22 uur 22 tot 29 uur 29 tot 36 uur 36 uur of meer

E. HOE LANG WERKT U AL IN DEZE ORGANISATIE?

- Minder dan 0,5 jaar 0,5 tot 1 jaar 1 tot 3 jaar 3 tot 5 jaar 5 tot 10 jaar 10 jaar of meer

F. HOE LANG WERKT U AL IN DE FUNCTIE VAN LEIDINGGEVENDE IN DEZE ORGANISATIE?

- Minder dan 0,5 jaar 0,5 tot 1 jaar 1 tot 3 jaar 3 tot 5 jaar 5 tot 10 jaar 10 jaar of meer

G. AAN HOEVEEL MEDEWERKERS GEEFT U DIRECT LEIDING (d.w.z. medewerkers in de organisatielaag direct onder u)?

- 1 - 4 5 - 9 10 - 19 20 - 49 50 - 99 100 of meer

H. AAN HOEVEEL MEDEWERKERS GEEFT U (IN)DIRECT LEIDING (d.w.z. medewerkers in alle organisatielagen onder u)?

- 1 - 4
 5 - 9
 10 - 19
 20 - 49
 50 - 99
 100 of meer

A. HOE TYPEERT U UW ORGANISATIE?

Meerdere antwoorden mogelijk

Verpleeghuis

- psychogeriatric
- somatische reactivering
- somatische verblijfsafdeling
- verzorgingsafdeling
- anders, nl.

Verzorgingshuis

- meerzorgafdeling
- verpleeghuisafdeling
- kleinschalig wonen
- anders, nl.

Thuiszorg

- verplegen en verzorgen
- gezinszorg
- verplegen en verzorgen, incl. gezinszorg
- anders, nl.

Gehandicaptenzorg

- lichamelijke beperkingen
- verstandelijke beperkingen
- zintuiglijke beperkingen
- ambulante zorg
- ondersteuning van woonfunctie
- ondersteuning van dagbesteding
- anders, nl.

Geestelijke gezondheidszorg

Extramurale (ambulante) voorziening

- RIAGG
- psychiatrische polikliniek
- ambulante instelling voor verslavingszorg
- zelfstandig gevestigd psychiater

Intramurale voorziening

- algemeen psychiatrisch ziekenhuis
- instelling voor kinder-, jeugdpsychiatrie
- intramurale voorziening verslavingszorg
- TBS-kliniek
- psychiatrische afdeling algemeen ziekenhuis
- herstellingsoord

Semimurale voorziening

- instelling voor deeltijdbehandeling
- crisis- en opvangcentrum
- beschermende woonvormen en psychiatrische woonvoorzieningen

anders, nl.

2. A. BETROKKENHEID VAN MEDEWERKERS

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Noch eens, noch oneens	Mee eens	Helemaal mee eens	Weet niet
Medewerkers zijn betrokken bij het ontwikkelen van kwaliteitsverbeterplannen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Binnen de organisatie hebben alle medewerkers de ruimte om te werken aan kwaliteitsverbetering.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Binnen de organisatie worden (groeps)bijeenkomsten georganiseerd om de kwaliteit te verbeteren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medewerkers krijgen de benodigde scholing en training om hun vaardigheden en zorgverlening te verbeteren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Het realiseren van verbeteringen wordt beloofd in onze instelling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Raad van Bestuur moedigt verbetering aan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Raad van Bestuur voorziet in randvoorwaarden om te verbeteren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Raad van Bestuur is actief betrokken bij kwaliteitsverbetering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er is een rode draad van kwaliteitsverbetering zichtbaar in de organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Managers uit de verschillende organisatielagen zijn op de hoogte van elkaars werkzaamheden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C. IN HOEVERRE ERVAART U EEN SPANNINGSVELD TUSSEN VERBETERINITIATIEVEN EN ONDERSTAANDE ASPECTEN?

	helemaal geen spanningsveld					erg groot spanningsveld
visie van de organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
strategische doelstellingen van de organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
werving & selectie van medewerkers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
training van medewerkers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
personele bezetting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
activiteiten / processen van andere organisatieonderdelen:						
- keuken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- huishoudelijke dienst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- technische dienst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- afdeling personeelszaken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- administratie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wensen/behoefte/prioriteiten van cliëntenraad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wensen/behoefte/prioriteiten van ouders/(mantel)verzorgers/familie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nationale kwaliteitskaders als normen voor verantwoorde zorg, kwaliteitskader Gehandicaptenzorg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inspectie voor de Gezondheidszorg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
invoering van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
financiëringssystematiek (middels Zorg Zwaarte Pakket)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

BIJ ONDERSTAANDE STELLINGEN GAAT HET OM DE GEZINDHEID DIE HEERST IN UW ORGANISATIE MET BETREKKING TOT HET UITPROBEREN VAN NIEUWE DINGEN.

	Helemaal mee oneens					Helemaal mee eens				
Het nemen van risico's wordt aangemoedigd in deze organisatie.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Het management waardeert en beloont innovatie en het uitproberen van nieuwe dingen.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Vergissingen horen bij het proberen van nieuwe dingen.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Mensen hebben hier handelingsvrijheid om de nodige veranderingen door te voeren.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
De houding die hier heerst bij het uitproberen van nieuwe dingen is dat fouten maken erbij hoort.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
In onze organisatie is men heel open als het gaat om het delen van informatie.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Mensen in onze organisatie stimuleren elkaar om nieuwe dingen te proberen.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
In onze organisatie worden beslissingen snel genomen.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Het management moedigt mensen aan om nieuwe dingen te proberen.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Leden van onze organisatie luisteren aandachtig naar de ideeën van anderen.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
In onze organisatie verwachten we dat je initiatief neemt en dingen gedaan krijgt ook als je formeel niet verantwoordelijk bent.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Onze organisatie is flexibel en past zich snel aan aan nieuwe mogelijkheden.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
In onze organisatie proberen we overeenstemming te bereiken over belangrijke beslissingen.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Als een beslissing eenmaal genomen is, dan voeren we die snel in.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Medewerkers hebben voldoende autonomie om nieuwe ideeën in te voeren zonder toestemming van bovenaf.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Mensen in deze organisatie willen graag nieuwe werkwijzen uitproberen.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Het loopt wel eens mis als je inspeelt op individuele wensen van cliënten.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
In deze organisatie zijn we altijd op zoek naar andere manieren om ons werk in te richten om betere zorg te kunnen leveren.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Mensen in deze organisatie zijn altijd op zoek naar een frisse, nieuwe manier om naar problemen te kijken.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
In deze organisatie nemen we de tijd om nieuwe ideeën te ontwikkelen.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Mensen in deze organisatie werken nauw samen om nieuwe ideeën te helpen ontwikkelen en toepassen.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

GEEF VOOR DE ONDERSTAANDE STELLINGEN AAN IN WERLKE MATE U HET EEN OF ONEENS BENT.

	Helemaal mee oneens					Helemaal mee eens	
Ik moet mijn leidinggevende bijna alles vragen voor ik iets kan doen	1	2	3	4	5	6	7
Voor iedere beslissing heb ik de goedkeuring van mijn leidinggevende nodig	1	2	3	4	5	6	7
Normaal gesproken neem ik deel aan beslissingen over veranderingen in de zorg-/dienstverlening	1	2	3	4	5	6	7
Iemand kan zelf beslissingen nemen zonder te overleggen met iemand anders	1	2	3	4	5	6	7
Hoe de dingen hier gedaan worden, wordt overgelaten aan de mensen die het werk doen	1	2	3	4	5	6	7
De medewerkers worden hier voortdurend gecontroleerd op fouten	1	2	3	4	5	6	7

Het is duidelijk wie op welk moment wat moet doen binnen ons werk	1	2	3	4	5	6	7
We moeten te allen tijde procedures strikt volgen	1	2	3	4	5	6	7
Mensen doen hier dag in dag uit hetzelfde werk op dezelfde manier	1	2	3	4	5	6	7

GEEF VOOR DE ONDERSTAANDE STELLINGEN AAN IN WERLKE MATE U HET EEN OF ONEENS BENT.

	Helemaal mee oneens						Helemaal mee eens
Medewerkers worden soms op andere afdelingen of in ander team ingezet om van elkaar te leren	1	2	3	4	5	6	7
Er worden bijeenkomsten gehouden met medewerkers om kennis en ideeën uit te wisselen en thema's te bespreken	1	2	3	4	5	6	7
Suggesties van cliënten worden vaak gebruikt om de zorg- en dienstverlening aan te passen	1	2	3	4	5	6	7
Om medewerkers te informeren over ontwikkelingen in de organisatie worden regelmatig bijeenkomsten gehouden of nieuwsbrieven verspreid	1	2	3	4	5	6	7
In onze organisatie is voldoende gelegenheid voor medewerkers om informeel met elkaar te praten	1	2	3	4	5	6	7
In onze organisatie voelen medewerkers van verschillende afdelingen zich vrij elkaar om hulp te vragen als dat nodig is	1	2	3	4	5	6	7
In deze organisatie kun je met iedereen praten, ongeacht hun niveau of positie	1	2	3	4	5	6	7
Wij verzamelen regelmatig op informele wijze informatie over onze branche (bv. Overleg met andere organisaties)	1	2	3	4	5	6	7
Onze instelling organiseert regelmatig bijeenkomsten met klanten en andere belanghebbenden om nieuwe inzichten op te doen	1	2	3	4	5	6	7
Onze organisatie gaat regelmatig na welke gevolgen veranderende marktomstandigheden hebben voor nieuwe producten en diensten	1	2	3	4	5	6	7
Er zijn samenwerkingsverbanden met andere instellingen om van elkaar te kunnen leren	1	2	3	4	5	6	7
Medewerkers van onze afdeling gaan regelmatig op bezoek bij andere locaties of zorginstellingen	1	2	3	4	5	6	7

VERDEEL 100 PUNTEN OVER DE TYPEN INSTELLINGEN AFHANKELIJK VAN DE MATE WAARIN HET TYPE OVEREENKOMT MET UW INSTELLING.

De instelling is te typeren als:

- A [] Een persoonlijke organisatie. Het is net een grote familie. Mensen delen persoonlijke ervaringen met elkaar.
- B [] Een dynamische organisatie. Mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen.
- C [] Een formele gestructureerde organisatie. Bureaucratische procedures bepalen over het algemeen wat mensen doen.
- D [] Een productiegerichte organisatie. Het belangrijkste doel is om het werk gedaan te krijgen. Mensen zijn niet heel sterk persoonlijk betrokken.

100 punten totaal

De leiding in deze instelling:

- A [] Is hartelijk en zorgzaam. Ze stimuleren de ontwikkeling van medewerkers en treden op als coach / mentor.
- B [] Staat open voor veranderingen. Ze stimuleren de medewerkers om innovatief te zijn en risico's te nemen.

- C [] Benadrukt de regels. Ze verwachten van medewerkers dat zij de vastgestelde regels naleven en het beleid uitvoeren.
 D [] Is meer coach en coördinator. Ze ondersteunen de medewerkers om de doelen te behalen.
100 punten totaal

De band die de instelling bij elkaar houdt:

- A [] Is trouw en traditie. Betrokkenheid is een belangrijke peiler.
 B [] Is interesse in vernieuwing en ontwikkeling. De nadruk ligt erop koploper te zijn.
 C [] Zijn formele regels en afspraken. Het onderhouden van een soepel lopende organisatie is hier van belang.
 D [] Is het goed verrichten van je taken. Er is sprake van een gemeenschappelijke focus op productiviteit.
100 punten totaal

De instelling benadrukt:

- A [] De waarde van het personeel en het belang van scholing. Samenhang en moraal zijn belangrijk.
 B [] Het aantrekken van nieuwe middelen en groei. Het aangrijpen van nieuwe kansen is belangrijk.
 C [] Continuïteit en stabiliteit. Efficiënt en vlot handelen is van belang.
 D [] Prestaties. Meetbare doelen zijn belangrijk.
100 punten totaal

De instelling waardeert:

- A [] Iedereen zo gelijk mogelijk. Het is belangrijk dat iedereen die in de instelling werkt zo gelijk mogelijk wordt behandeld.
 B [] Het individuele initiatief. Degenen met innovatieve ideeën en activiteiten worden het meest gewaardeerd.
 C [] Op basis van functie. Hoe hoger de functie, hoe meer waardering.
 D [] Aan de hand van prestaties. Personen die bijdragen aan het behalen van de doelen van de organisatie krijgen waardering.
100 punten totaal

GEEF VOOR DE ONDERSTAANDE STELLINGEN AAN IN WELKE MATE U HET EENS OF ONEENS BENT.

	Helemaal mee oneens					Helemaal mee eens	
Wij ontwikkelen nieuwe diensten en producten	1	2	3	4	5	6	7
Wij experimenteren met nieuwe diensten en producten in het afzetgebied waarin wij zorg leveren	1	2	3	4	5	6	7
Wij gaan de markt op met producten en diensten die helemaal nieuw zijn voor onze afdeling	1	2	3	4	5	6	7
Wij maken regelmatig gebruik van nieuwe mogelijkheden buiten het huidige afzetgebied waarin wij zorg leveren	1	2	3	4	5	6	7
Wij zoeken en benaderen regelmatig nieuwe klanten/cliënten in nieuwe afzetgebieden waarin wij zorg leveren	1	2	3	4	5	6	7
Wij passen het huidige aanbod van diensten en producten regelmatig aan voor onze cliënten	1	2	3	4	5	6	7
Wij verbeteren de doelmatigheid van onze diensten en producten	1	2	3	4	5	6	7
Onze organisatie breidt haar diensten uit voor onze cliënten	1	2	3	4	5	6	7
Het verlagen van de kosten van de zorg-/dienstverlening is een belangrijk doel	1	2	3	4	5	6	7

A. GEEF VOOR DE ONDERSTAANDE STELLINGEN AAN IN WELKE MATE U HET EENS OF ONEENS BENT

	Helemaal mee oneens						Helemaal mee eens
Onze cliënten vragen regelmatig om nieuwe diensten en producten	1	2	3	4	5	6	7
In het gebied waarin wij zorg leveren vinden voortdurend veranderingen plaats	1	2	3	4	5	6	7
In het gebied waarin wij zorg leveren, verandert de vraag naar zorg snel en vaak	1	2	3	4	5	6	7
Er is veel concurrentie in het gebied waarin wij zorg aanbieden	1	2	3	4	5	6	7
Onze organisatie heeft relatief sterke concurrenten	1	2	3	4	5	6	7
Het gebied waarin wij zorg leveren wordt gekenmerkt door prijsconcurrentie	1	2	3	4	5	6	7

Hoe vaak zou u, als manager

	bijna nooit			bijna altijd			
1. inventieve ideeën inbrengen	1	2	3	4	5	6	7
2. invloed uitoefenen op uw leidinggevende(n)	1	2	3	4	5	6	7
3. de noodzaak om afdelingsdoelen te bereiken verduidelijken	1	2	3	4	5	6	7
4. het doel van de afdeling verduidelijken	1	2	3	4	5	6	7
5. zoeken naar innovatie en potentiële verbeteringen	1	2	3	4	5	6	7
6. de rol van de afdeling duidelijk stellen	1	2	3	4	5	6	7
7. strak de hand houden aan de logistiek	1	2	3	4	5	6	7
8. bij houden wat binnen de afdeling speelt	1	2	3	4	5	6	7
9. wederzijds geaccepteerde oplossingen zoeken voor openlijke meningsverschillen	1	2	3	4	5	6	7
10. luisteren naar privéproblemen van medewerkers	1	2	3	4	5	6	7
11. de afdeling sterk gecoördineerd en goed georganiseerd houden	1	2	3	4	5	6	7
12. open gesprekken houden over botsende meningen in een team	1	2	3	4	5	6	7
13. de afdeling stimuleren om doelen te bereiken	1	2	3	4	5	6	7
14. de kernverschillen tussen teamleden boven tafel halen en vervolgens actief meewerken aan de oplossingen ervan	1	2	3	4	5	6	7
15. erop toezien dat men zich aan de regels houdt	1	2	3	4	5	6	7
16. uw medewerkers met gevoel en zorg behandelen	1	2	3	4	5	6	7
17. experimenteren met nieuwe concepten en procedures	1	2	3	4	5	6	7
18. aandacht en betrokkenheid tonen in de omgang met medewerkers	1	2	3	4	5	6	7

Hoe vaak zou <u>u, als manager</u>	bijna						bijna altijd
	nooit						
19. de capaciteit van het team trachten te verbeteren	1	2	3	4	5	6	7
20. doordringen tot mensen in hogere functies	1	2	3	4	5	6	7
21. inspraak bij de besluitvorming aanmoedigen in het team	1	2	3	4	5	6	7
22. notulen, verslagen etc. vergelijken om tegenstrijdigheden op te sporen	1	2	3	4	5	6	7
23. roosterproblemen binnen de afdeling oplossen	1	2	3	4	5	6	7
24. de afdeling de verwachte doelen laten bereiken	1	2	3	4	5	6	7
25. problemen op creatieve, heldere wijze oplossen	1	2	3	4	5	6	7
26. anticiperen op problemen bij de doorstroom van werk en crisis vermijden	1	2	3	4	5	6	7
27. controleren op fouten en vergissingen	1	2	3	4	5	6	7
28. op een overtuigende manier nieuwe ideeën verkopen aan uw leidinggevende(n)	1	2	3	4	5	6	7
29. erop toezien dat de afdeling op tijd de afgesproken doelen bereikt	1	2	3	4	5	6	7
30. consensus binnen de afdeling vergemakkelijken	1	2	3	4	5	6	7
31. de prioriteiten en de werkrichting van de afdeling duidelijk stellen	1	2	3	4	5	6	7
32. bezorgdheid tonen voor het welzijn van medewerkers	1	2	3	4	5	6	7
33. consequent de afdeling georiënteerd houden op het resultaat	1	2	3	4	5	6	7
34. beslissingen beïnvloeden die op een hoger niveau genomen worden	1	2	3	4	5	6	7
35. regelmatig de doelstellingen binnen de afdeling verduidelijken	1	2	3	4	5	6	7
36. een sfeer van orde en afstemming scheppen binnen de afdeling.	1	2	3	4	5	6	7