



Cultuur als succesfactor in apotheken

Onderzoeksverslag
van meting tijdens
KNMP congres 2011



Cultuur als succesfactor in apotheken

Onder invloed van allerlei (met name bedrijfseconomische) factoren is de belangstelling voor de bedrijfscultuur binnen organisaties toegenomen. Dat is terecht. De bedrijfscultuur is een sterke, onzichtbare kracht die innovatie en succes faciliteert. Geen 'softe' maar een meetbare succesfactor! In de door ons gehanteerde arbeidspsychologische definitie bepalen vier elkaar onderling beïnvloedende 'cultuurkenmerken' samen de bedrijfscultuur: Resultaatgerichtheid, Mensgerichtheid, Beheersgerichtheid en Innovatiegerichtheid. In 2009 deed Derks & Derks al onderzoek naar bedrijfsculturen in apotheken. Dit onderzoek is op het KNMP Congres van 4 en 5 oktober 2011 herhaald. In deze brochure vatten we de resultaten van dit onderzoek samen, inclusief aanbevelingen.

Bent u ook benieuwd of uw bedrijfs- of afdelingcultuur een solide basis heeft om de dynamische toekomst tegemoet te treden? Wilt u voor uw afdeling of bedrijf die basis versterken? Neem dan contact met ons op!

Inhoudsopgave

	Samenvatting	3
1	Inleiding: bedrijfscultuur zichtbaar maken?	3
2	Opzet en deelnemers	4
3	Resultaten	6
4	Discussie	13
5	Conclusies en aanbevelingen	13
6	Referenties	14

Over Derks & Derks

Derks & Derks B.V. is een onafhankelijk adviesbureau, dat bedrijven in de farmaceutische, medische en voedingsmiddelenbranche ondersteunt bij de in- en doorstroom van medewerkers. De belangrijkste diensten zijn werving en selectie, assessment, loopbaanbegeleiding, coaching, detachering/bemiddeling en toegepast arbeidspsychologisch onderzoek.



Samenvatting

Iedereen zal beamen dat het belangrijk is dat werknemers een gezamenlijke richting volgen, dat de werknemers een bepaalde visie navolgen.

Duurzaam succesvolle bedrijven bezitten een kerndoel en kernwaarden die onveranderd blijven, terwijl zij tegelijkertijd hun strategieën en werkwijzen voortdurend aanpassen aan de veranderende wereld. De dynamiek van het vasthouden aan de kern, terwijl intussen de vooruitgang wordt bevorderd, vormt de basis van bedrijven die in staat zijn zichzelf te vernieuwen en superieure prestaties op de lange termijn neer te zetten (Collins & Porras, 'Built to last', 2002).

Er bestaat veel empirische evidentie voor de relatie tussen het organisatieklimaat en de organisatieprestaties, zoals klantvriendelijkheid, klantgerichtheid, financiële prestaties, effectiviteit van de organisatie en Total Quality Management uitkomsten (o.a. Borucki & Burke, 1999; Johnson, 1996, Ostroff & Schmitt, 1993; Schneider & Bowen, 1985).

Is de Nederlandse apotheker zich van deze relatie bewust? (H)erkent hij dat deze factor van waarde kan zijn voor het voortbestaan van zijn apotheek in de sterk veranderende markt?

Derks & Derks BV heeft bovenstaande vraagstelling getoetst. Eerst is een vragenlijst uit de arbeidspsychologie omgezet naar een vragenlijst die specifiek op apothekers gericht is en gevalideerd. Vervolgens zijn deze vragen schriftelijk gesteld aan apothekers die het KNMP congres op 5 en 6 oktober 2011 bezochten.

Met de vragenlijst wordt de mate waarin apothekers mensgericht, innovatief, resultaatgericht en beheersgericht zijn, onderzocht. Deze cultuuraspecten vormen samen de bedrijfscultuur.

De resultaten van het onderzoek tonen aan dat apothekers in het algemeen in beperkte mate innovatief en resultaatgericht zijn. Een belangwekkende constatering, omdat de arbeidspsychologische literatuur innovatie en resultaatgerichtheid, met behoud van de kernwaarden, als essentiële voorwaarden ziet voor duurzaam succes.

De apothekers vinden mensgerichtheid een uitermate belangrijk cultuuraspect, maar ze vinden het vaak lastig om dat in de praktijk ook daadwerkelijk uit te voeren.

Zoals verwacht kan worden, gezien de aard van het apotheekbedrijf, zijn apothekers sterk beheersgericht. Procedures worden gevolgd, waarbij opmerkelijk is dat de jonge apotheker dit belangrijker lijkt te vinden dan de oudere apotheker.

In algemene zin kan gesteld worden dat de apothekers die de vragenlijst ingevuld hebben een beheersgerichte en mensgerichte cultuur na lijken te streven. Het mensgerichte aspect vinden ze belangrijk, maar vullen ze niet 100% in. Ook lijken apothekers hun bedrijfscultuur als beperkt innovatief en resultaatgericht te zien. Dit zou een aanpassing aan de dynamische en sterk veranderende zorgmarkt in de weg kunnen gaan staan. De algemene aanbeveling die hier uit voortvloeit laat zich raden: door zich meer bewust te worden van de waarde van de bedrijfscultuur kan de apotheker de toekomst van zijn apotheek meer in eigen hand nemen en zijn overlevingskansen in de dynamische zorgmarkt aanzienlijk verhogen.

Het 'softe' kenmerk bedrijfscultuur is 'hard' te meten en concreet verbeterd worden, zodat meer efficiënt en succesvol aan de eisen van de toekomst voldaan kan worden.

1 Inleiding: bedrijfscultuur zichtbaar maken?

1.1 Doel

De doelen van het onderzoek zijn:

- Meer bekendheid geven aan de toegevoegde waarde van cultuur in het algemeen en de relatie met het bedrijfsresultaat in het bijzonder;
- Apothekers kennis laten maken met de verschillende aspecten van bedrijfscultuur;
- Apothekers gelegenheid geven om met meer inzicht in hun bedrijfscultuur betere resultaten te behalen;
- Een benchmark terugkoppelen (hoe verhoud ik mij t.o.v. collega apothekers) aan respondenten;
- Derks & Derks presenteren als betrokken en inhoudelijke leverancier van HR diensten in het algemeen en in de farmacie in het bijzonder.

1.2 Cultuuraspecten

In de arbeidspsychologie gaat men uit van vier cultuuraspecten: mensgericht, resultaatgericht, innovatiegericht en beheersgericht. Dit zijn elkaar aanvullende aspecten. De totale cultuur van elk bedrijf en dus elke apotheek kan met behulp van deze vier cultuuraspecten in kaart worden gebracht.

Mensgerichtheid is het aspect van de bedrijfscultuur dat gekenmerkt wordt door aandacht voor de mens achter de medewerker.

Resultaatgerichtheid is de mate waarin men zich ondanks problemen, tegenslag, tegenwerking of afleidingen blijft richten op het bereiken van het doel;

Een apotheek die innovatiegericht is, voert gemakkelijk nieuwe ideeën, goederen, diensten of processen in, waarbij het met name gaat om het dingen op een nieuwe (en bij voorkeur betere) manier aan te pakken. Het beheersgerichte cultuuraspect geeft aan in welke mate er binnen een apotheek aan de hand van strikte beschrijvingen en met stuurparameters wordt gewerkt.

1.3 De vragenlijst

Het onderzoeksinstrument bestaat uit twee vragenlijsten.

Eén vragenlijst is bedoeld voor de medewerkers en meet de beleving van de cultuur door de medewerkers. De andere vragenlijst is bedoeld voor de beleidsbepalende apotheker, waarin zijn visie op de cultuur in de apotheek bevestigd wordt. De vragen in beide vragenlijsten zijn zorgvuldig op elkaar afgestemd.

Bij het onderzoek op het KNMP congres is alleen de vragenlijst voor de apotheker ingezet.

2 Opzet en deelnemers

2.1 De vragenlijsten

Op basis van het onderzoek van Dusschooten (2004) zijn twee vragenlijsten ontworpen, van elk 32 vragen. De vier cultuuraspecten worden door middel van meerdere stellingen bevestigd. In dit onderzoek is alleen de vragenlijst voor de apothekers gebruikt. Deze vragenlijst wordt weergegeven in Bijlage 1.

Alle vragen naar de diverse cultuuraspecten worden beantwoord op een 7-punts schaal, waarbij 1 staat voor "totaal niet mee eens" en 7 voor "geheel mee eens". De antwoorden op de demografische vragen zijn in logisch uit de vraagstelling volgende categorieën ingedeeld.

De vragenlijst is via een website of op papier aan de deelnemers ter beschikking gesteld. Het invullen van de vragen kostte naar schatting 10 minuten per vragenlijst.

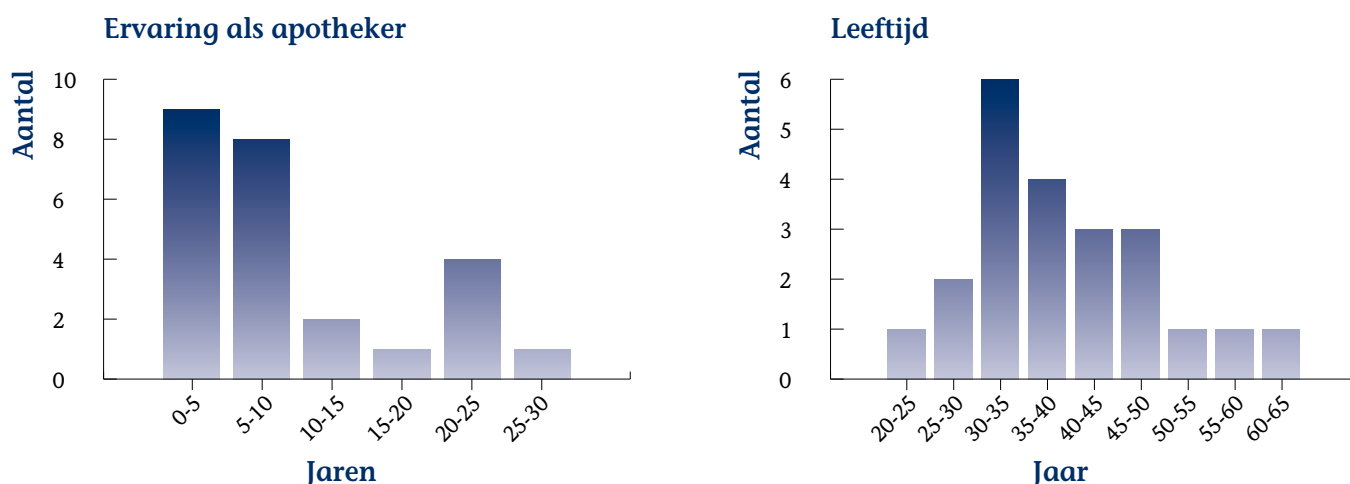
2.2 Deelnemers

In totaal hebben 27 apothekers deelgenomen tijdens het KNMP congres 2011.

De demografische gegevens van de groep deelnemers is hieronder weergegeven (Tabel 1).

Tabel 1: Demografische gegevens van de deelnemers in 2011

Variabele		KNMP 2011
Aantal deelnemers		27
Geslacht	Man	14
	Vrouw	11
	Onbekend	2
Rol	Eigenaar apotheker	1
	Apotheker in loondienst	22
	2e apotheker	4
Eindverantwoordelijk voor beleid	Ja	16
	Nee	10
	Niet ingevuld	1

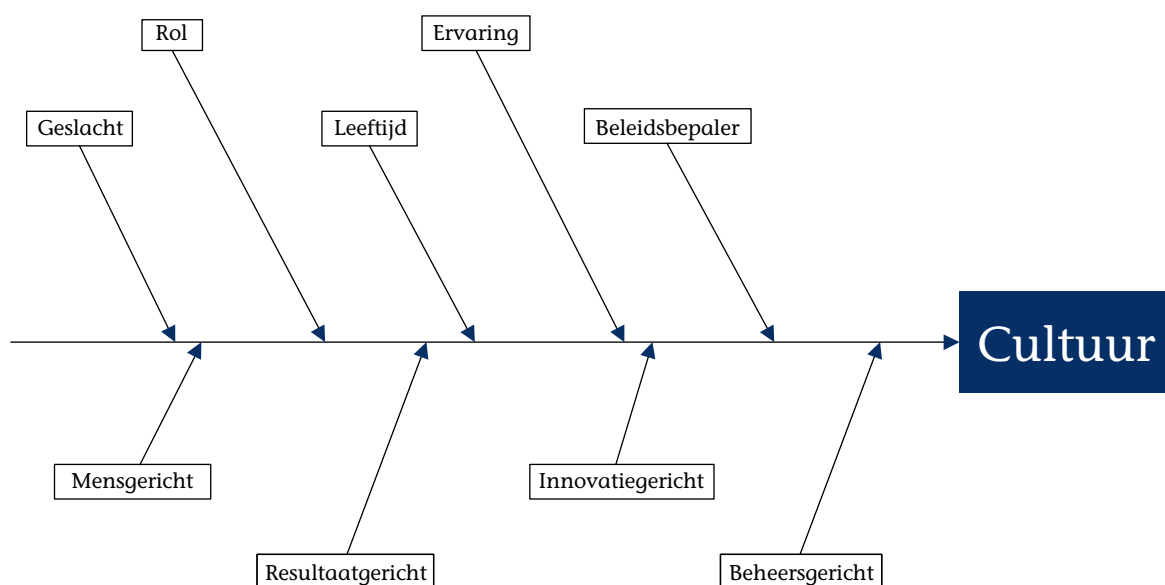


Figuur 1: Ervaring (links) en leeftijd (rechts) van de deelnemende apothekers.

2.3 Gemeten aspecten en de samenhang

De vragenlijsten bevat vragen waarmee zowel persoonlijke kenmerken (geslacht, ervaring, rol) als afzonderlijke cultuurkenmerken worden onderzocht. Deze kenmerken zijn aangegeven in Figuur 2.

Gemeten kenmerken



Figuur 2: Gemeten kenmerken.

2.4 Berekening en beoordeling

De antwoorden zijn geanalyseerd met behulp van (partiële) lineaire correlatieberekeningen en afzonderlijk beoordeeld op significantie. Tenzij anders vermeld wordt 95% betrouwbaarheid aangehouden ($p < 0,05$). Ook is de onderlinge samenhang van de antwoorden bepaald.

Waar in het rapport gesproken wordt van "hij" wordt zowel de mannelijke als de vrouwelijke respondent bedoeld, tenzij uitdrukkelijk anders aangegeven is.

3 Resultaten

3.1 Demografische kenmerken

Zoals in Figuur 1 zichtbaar is, bestaat de groep deelnemers in het algemeen uit relatief jonge apothekers die (hierdoor) beperkte (minder dan 10 jaar) ervaring als apotheker hebben. De deelnemers zijn vaak in loondienst (hetzij bij de apotheker/eigenaar, hetzij bij een apotheekketen).

De volgende samenhang tussen demografische kenmerken onderling is gevonden:

- Een eigenaar/apotheker is vaker een man;
- Een eigenaar/apotheker heeft meer ervaring als apotheker;
- Vrouwen zijn minder vaak bepalend voor het beleid dan mannen;
- Een apotheker in loondienst of een tweede apotheker bepaalt minder vaak het beleid;
- Het beleid wordt vaker bepaald door een oudere apotheker.

Sommige vragen worden door mannen significant anders beantwoord dan door vrouwen, of door ouderen anders dan door jongeren. Waar dat zo is, wordt dat afzonderlijk gemeld.

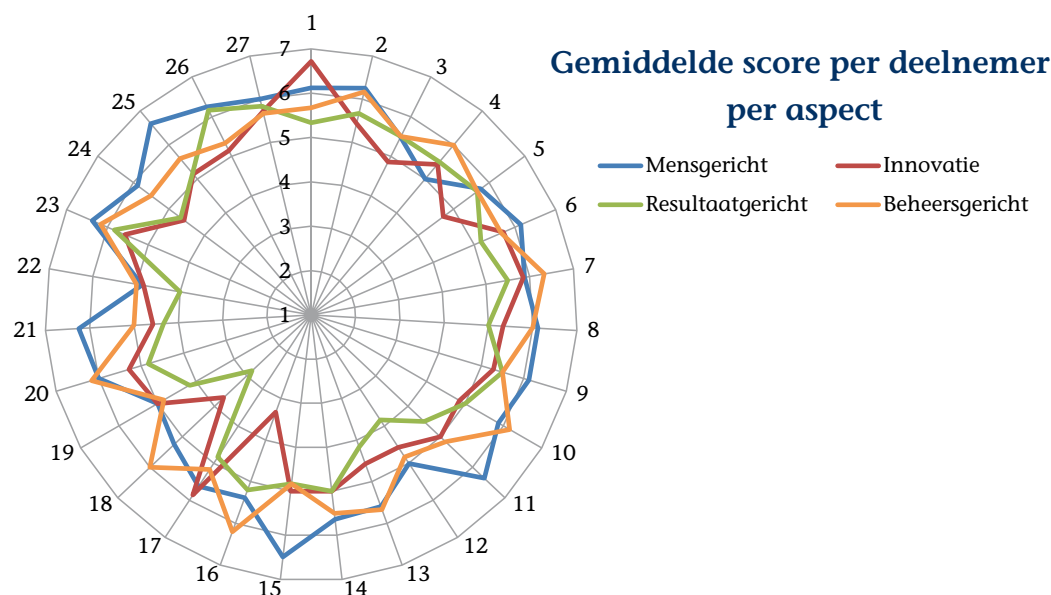
3.2 De afzonderlijke cultuuraspecten

De afzonderlijke cultuuraspecten zijn bevroegd met behulp van een aantal stellingen, waarop de deelnemers konden aangeven in welke mate ze het met de stelling oneens waren, of eens. De antwoorden zijn genormaliseerd in een 7-punts score, waarbij 1 = geheel niet mee eens, 4 = neutraal en 7 = geheel mee eens. De gemiddelde score op deze vragen geeft een beeld van de mening van de deelnemers op het betreffende cultuuraspect (Tabel 2 en Figuur 3).

Tabel 2: Gemiddelde score en uiterste scores van de deelnemers per cultuuraspect

Aspect	Gemiddelde score	Range
Mensgerichtheid	5,8	4,9 – 6,6
Innovatiegerichtheid	5,1	3,3 – 6,7
Resultaatgerichtheid	5,0	2,8 – 6,2
Beheersgerichtheid	5,6	4,8 – 6,3

Zichtbaar is dat een mensgerichte cultuur de meeste bijval krijgt. Ook het cultuuraspect Beheersgerichtheid wordt in het algemeen onderschreven door de deelnemers. Meer wisselend wordt gedacht over Innovatiegerichtheid en Resultaatgerichtheid.



Figuur 3: Gemiddelde score per cultuuraspect en deelnemer op de verschillende cultuuraspecten

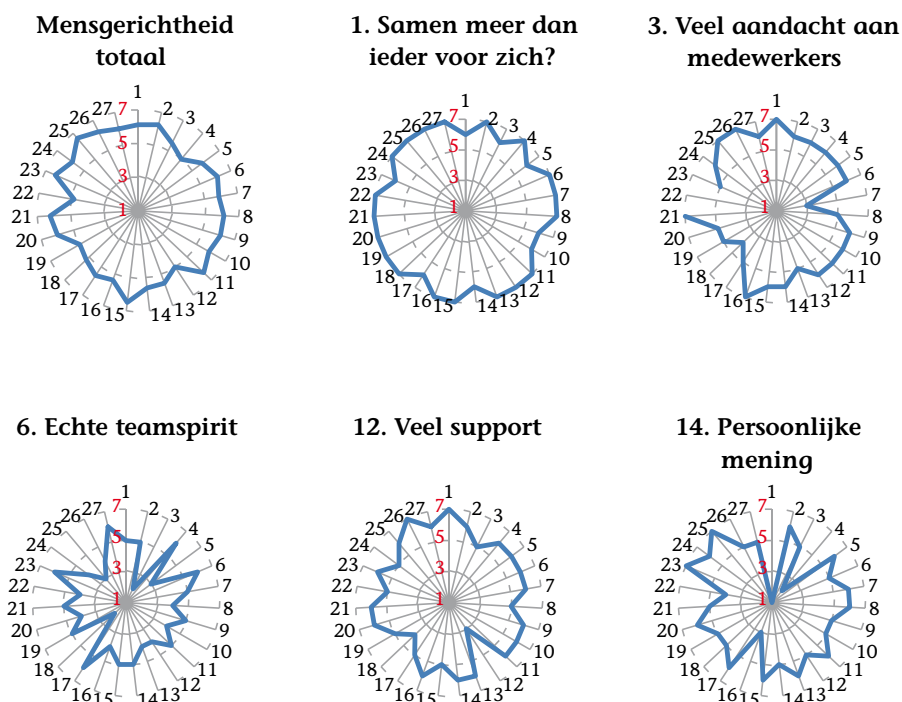
3.3 Mensgerichtheid:

De affiniteit met het aspect Mensgerichtheid is gemeten met behulp van 8 vragen. Deze vragen zijn aangegeven in Tabel 3. Zoals hierboven aangegeven is, zijn de deelnemers het gemiddeld het meest eens met deze stellingen, dat wil zeggen dat zij mensgerichtheid het belangrijkste aspect vinden van de vier cultuuraspecten: men geeft de hoogste score aan dit aspect.

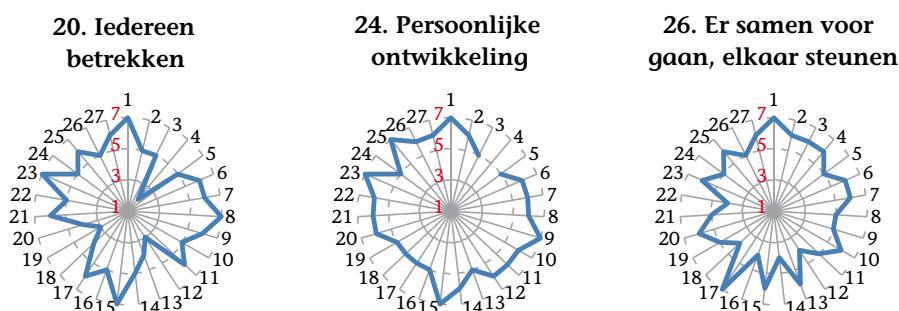
In Tabel 3 zijn de vragen weergegeven, met de gemiddelde scores. In Figuur 4 zijn de gemiddelde scores per deelnemer aangegeven.

Tabel 3: Vragen en scores van het aspect Mensgerichtheid

Vraag	Gemiddelde score 2011
1. Ik vind dat we samen meer bereiken dan ieder voor zich	6,7
3. Ik geef aan medewerkers veel aandacht	5,8
6. Ik hecht aan een echte teamspirit	6,4
12. Ik geef aan medewerkers veel support	5,6
14. Persoonlijke meningen van medewerkers leggen bij mij veel gewicht in de schaal	5,1
20. Ik wil iedereen betrekken bij belangrijke beslissingen	5,2
24. Ik vind de persoonlijke ontwikkeling van iedereen belangrijk	5,9
25. Ik vind dat we er met z'n allen voor moeten gaan en elkaar door dik en dun steunen	6,1



Figuur 4: Scores op het cultuuraspect Mensgerichtheid, per deelnemer en per vraag (1e deel)



Figuur 4: Scores op het cultuuraspect Mensgerichtheid, per deelnemer en per vraag (vervolg)

Uit de afzonderlijke diagrammen in Figuur 4 is zichtbaar dat er over het algemeen door de deelnemers redelijk verschillend gedacht wordt over de stellingen.

Stelling 3 en stelling 12 hebben betrekking op het geven van aandacht en support aan medewerkers. Sommige apothekers geven aan dat zij (wat) minder support geven aan medewerkers. Men wil graag aandacht en support geven, maar doet dit niet. Dit kan op onvermogen duiden, maar ook op een spanningsveld dat ontstaan is door de wijzigende omstandigheden in de apotheek. Denk hierbij aan tijdgebrek, kwaliteitsrichtlijnen, projecten, werkdruk. Deze laatste veronderstelling wordt ondersteund door de homogeniteit in de scores op deze vraag: kennelijk heeft de hele groep van 2011 hiermee te maken. Een tamelijk fundamenteel punt wordt aangegeven door stelling 14 en stelling 20. Hierin wordt gevraagd naar het belang van de persoonlijke mening van een medewerker en naar de neiging om medewerkers te betrekken bij belangrijke besluiten.

Een aantal apothekers geeft aan dat zij, hoewel ze een sterk voorstander zijn van het betrekken van medewerkers bij besluitvorming, minder waarde toekennen aan de (mogelijk afwijkende) mening van een individu. Het zou voor deze apothekers een kans kunnen zijn om de mening van medewerkers meer zichtbaar terug te laten komen in het beleid en de uitvoering. Wanneer dit onvoldoende gebeurt kan dit op termijn de cultuur van de apotheek raken, omdat medewerkers wellicht geneigd zijn hun persoonlijke mening minder te geven als 'er toch niets mee gedaan wordt'.

3.4 Innovatiegerichtheid

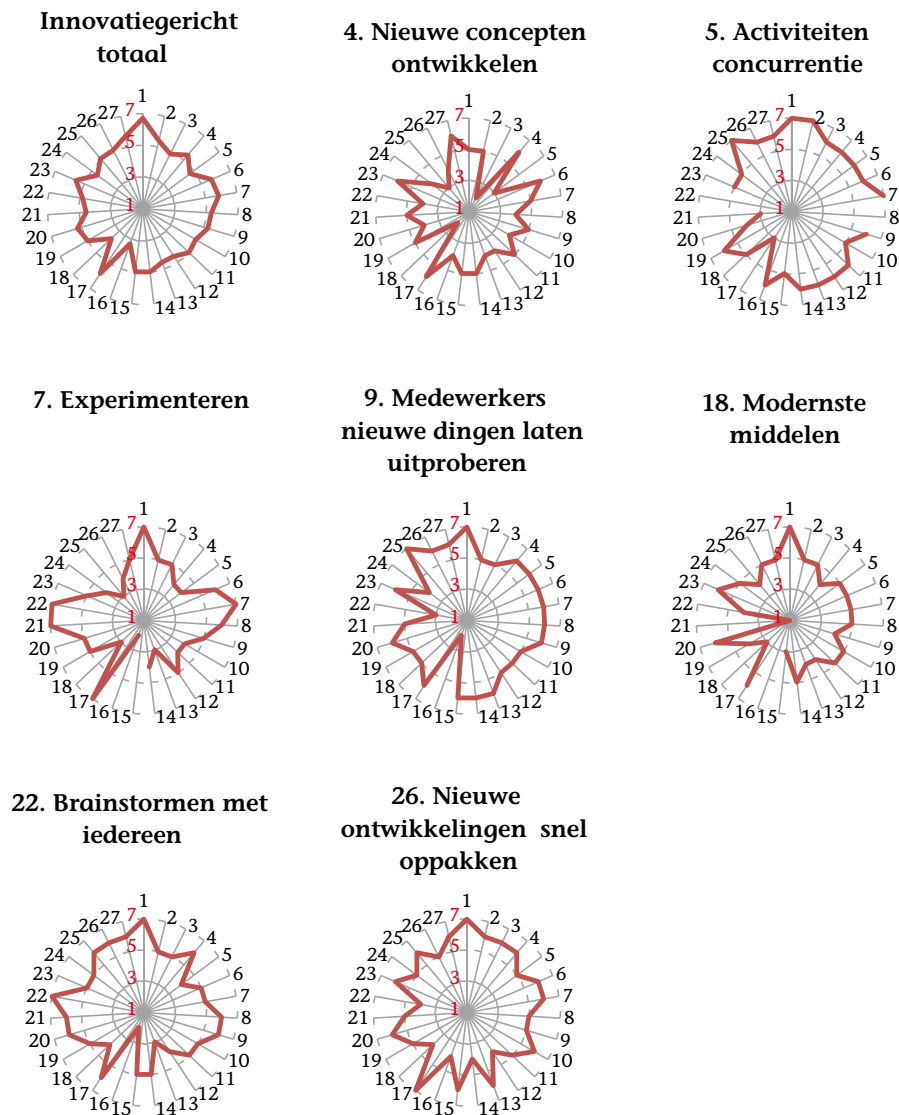
Een innovatiegerichte cultuur is een cultuur waarin gemakkelijk nieuwe ideeën, goederen, diensten of processen ingevoerd worden, waarbij het met name gaat om zaken op een nieuwe manier aan te pakken. In een gereguleerde omgeving als een apotheek lijkt dat op het eerste gezicht een conflict te geven tussen de regels en de wens om te veranderen en te verbeteren. Het is echter ook in een dergelijke omgeving uiteraard goed mogelijk om te innoveren. De uitdaging ligt er hierbij in, binnen de kaders van de richtlijnen toch innovatief te zijn, om buiten deze kaders te denken en dit vervolgens binnen kwaliteitsrichtlijnen vorm te geven.

In de afgelopen jaren is het concept van een openbare apotheek al in hoge mate veranderd. Ook in de nabije toekomst is te verwachten dat het Nederlandse apotheekconcept zich verder zal (moeten) ontwikkelen en zich aan zal (moeten) passen. De invloed van de privatisering van de zorgbudgetten, de toenemende thuiszorgconcepten en de verdere vergrijzing stelt andere eisen aan de zorgvoorziening in het algemeen en dus ook aan het apotheekconcept. In de afgelopen jaren is dat al zichtbaar geworden, bijvoorbeeld door de invloed van de zorgverzekeraars op de vergoeding, de wijze van vergoeding van (poli-)klinische geneesmiddelen, het thuisleverconcept, het continu verbredende assortiment en de verkoop van niet-UR en zelfs van niet-UA middelen in de apotheek.

Men zou kunnen poneren dat het geen vraag maar een noodzaak is om blijvend innovatief bezig te zijn. Het ligt voor de hand om dit samen met het team te doen en dit meer als uitdagend proces dan als opgedrongen noodzakelijk kwaad te zien. Of blijft de dienstverlening van de apotheek in de toekomst soortgelijk aan de huidige dienstverlening en is innovatie niet nodig?

Tabel 4: Vragen en scores van het aspect Innovatiegerichtheid

Vraag	Gemiddelde score 2011
4. Ik wil graag nieuwe zorgconcepten of diensten ontwikkelen	4,5
5. Ik wil weten waar onze concurrenten mee bezig zijn	5,6
7. Ik experimenteer graag	4,8
9. Mijn medewerkers worden door mij gestimuleerd om nieuwe dingen uit te proberen	5,4
18. Ik wil altijd over de modernste hulpmiddelen beschikken	4,6
22. Ik wil graag met iedereen brainstormen over nieuwe ideeën	5,2
26. Ik pak nieuwe ontwikkelingen snel op	5,4



Figuur 5: Scores op het cultuuraspect Innovatiegerichtheid, per deelnemer en per vraag

Bij het beoordelen van de scores valt als eerste op dat de absolute scores (veel) lager zijn dan op het aspect Mensgerichtheid.

Opvallend is de variabele en lagere waardering van de deelnemers van stelling 4, waarin gevraagd wordt naar de belangstelling om nieuwe zorgconcepten of diensten te ontwikkelen. Het is niet duidelijk waar dit door veroorzaakt wordt. Heeft de relatief jonge doelgroep te weinig beslissingsbevoegdheid en denkt ze daarom dat ze niet innovatief ‘mag’ denken en handelen? Is men van mening dat ‘het niet zo’n vaart zal lopen’?

Stelling 5 (Ik wil weten waar onze concurrenten mee bezig zijn) wordt meer onderschreven door vrouwelijke apothekers dan door hun mannelijke collega’s. Dit verschil is significant.

Wanneer het gaat om zelf experimenteren (stelling 7) zijn de meningen erg verdeeld. Een aantal apothekers geeft aan dat zij minder graag zelf experimenteren, maar hun medewerkers hierin wel stimuleren (stelling 9). Een dergelijke werkwijze bevordert de individuele creativiteit van medewerkers, het innovatief vermogen van de organisatie als geheel en het draagvlak voor beslissingen voor alternatieve werkwijzen en/of apotheekconcepten.

3.5 Resultaatgerichtheid

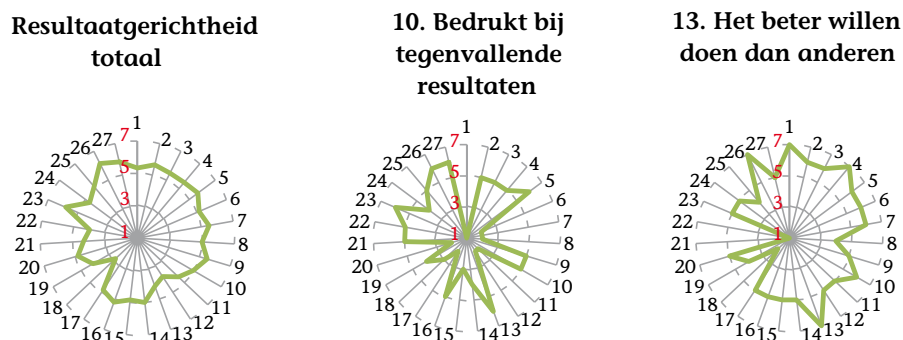
Het cultuuraspect ‘resultaatgerichtheid’ beschrijft de mate waarin de apotheker gericht is op het eindproduct, op de vraag of de doelstelling geleverd of behaald wordt. Meer resultaatgericht werken betekent: een proactieve houding hebben, tijdig projecten afronden, een extra stapje doen wanneer de situatie daar om vraagt.

Resultaatgerichtheid is ook een maat voor hoe belangrijk de apotheker het vindt dat een goed resultaat bereikt wordt, zowel financieel als voor de farmaceutische zorg. Het willen behalen van (goede) resultaten met de daarbij behorende erkenning en beloning is een moderne visie, die zou kunnen passen in de nieuwe koers die apotheken gaan volgen.

Tabel 5: Vragen en scores van het cultuuraspect: Resultaatgerichtheid

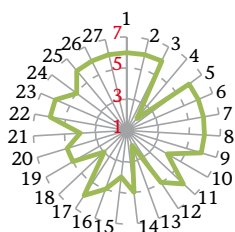
Vraag	Gemiddelde score
10. Ik heb een bedrukte stemming als de resultaten tegen vallen	4,0
13. Ik wil het perse altijd beter doen dan andere apotheken	5,0
15. Ik wil afgerekend worden op het resultaat dat ik heb bereikt	5,1
17. Ik stel een onderlinge competitie op prijs	4,2
21. Ik krijg een kick van goede resultaten	5,9
27. Ik wil dat iedereen beloond wordt naar geleverde prestatie	5,4

De deelnemende apothekers geven aan dat zij in het algemeen niet erg resultaatgericht zijn. Men is het “een beetje eens” met de stellingen over resultaatgerichtheid als gewenste of gestimuleerde bedrijfscultuur. Het is echter onduidelijk wat men hier bij “resultaat” voor ogen heeft gehad. De vraagstelling laat in het midden of het resultaat beschreven moet worden in financiële of in zorg-termen.

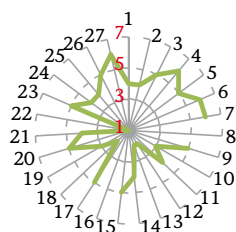


Figuur 6: Scores op het cultuuraspect Resultaatgerichtheid, per deelnemer en per vraag (1e deel)

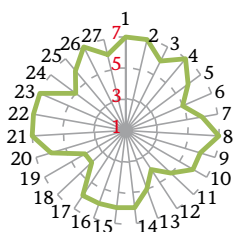
15. Afgerekend willen worden op prestatie



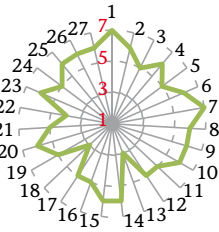
17. Onderlinge competitie



21. Kick van goede resultaten



27. Beloning naar prestatie voor iedereen



Figuur 6: Scores op het cultuuraspect Resultaatgerichtheid, per deelnemer en per vraag (vervolg)

Als individu geven sommigen wel aan een kick te krijgen van goede resultaten, maar wanneer de resultaten tegenvallen is dat niet altijd een reden om bedrukt te zijn (Figuur 6).

De drive om het beter te willen doen dan anderen is bij sommige apothekers wel prominent aanwezig, bij anderen totaal niet. Met name vrouwelijke apothekers willen het significant graag beter doen dan anderen, meer dan hun mannelijke collega's ($p < 0.1$).

Onderlinge competitie krijgt niet veel bijval van de deelnemende apothekers.

In algemene zin lijken apothekers het aspect resultaatgerichtheid minder terug te zien in hun organisatie.

3.6 Beheersgerichtheid

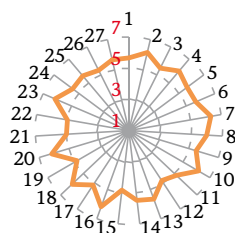
Natuurlijk werkt elke apotheek onder kwaliteitsrichtlijnen en gebruikt men strikte beschrijvingen, vaste procedures en processen. Interne controle en stabiliteit van werkwijzen hoort bij de aard van het apotheekbedrijf. Dit wordt ook verwacht door publiek en overheden. En natuurlijk is de apotheker verantwoordelijk voor hoe een en ander uitgevoerd wordt. Maar houden de medewerkers zich van harte aan de afspraken? Is alles wel voldoende geregeld? Hoe strikt vinden de deelnemers dat dit zou moeten? Conflicteren de protocollen met een innovatieve benadering van klanten en bedrijfsvoering?

Het aspect Beheersgerichtheid zegt, naast bovengenoemde zaken, ook iets over de mate waarin een leidinggevende bereid is om medewerkers aan de hand van afspraken en protocollen hun gang te laten gaan. Erop vertrouwen dat zij juist omgaan met regels en protocollen. Kort gezegd: de mate waarin de apotheker verantwoordelijk wil zijn zónder zelf "total in control" te zijn.

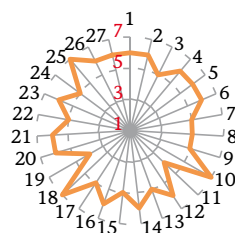
Tabel 6: Vragen en scores van het cultuuraspect: Beheersgerichtheid

Vraag	Gemiddelde score 2011
2. Ik vind dat er voldoende afspraken zijn over de te volgen werkwijze	5,6
8. Ik wil dat afwijkingen van protocollen en afspraken altijd bij me gemeld worden	5,8
11. Ik vind dat je beproefde methoden niet snel moet loslaten	4,4
16. Ik vind dat je je werkwijze goed moet kunnen verantwoorden	6,0
19. Ik vind dat voorschriften duidelijkheid moeten geven over wat wel en niet mag	5,8
23. Ik streef naar een zo hoog mogelijke efficiency in het werk	6,0

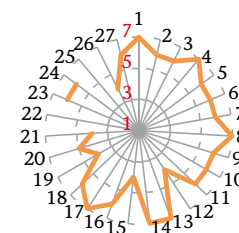
**Beheersgerichtheid
totaal**



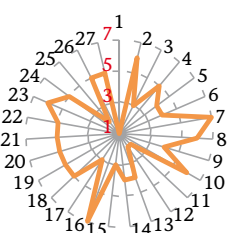
**2. Voldoende
afspraken over
werkwijze?**



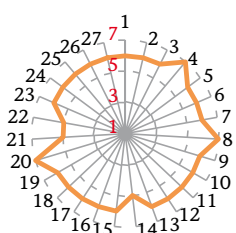
**8. Afwijkingen aan
apotheker melden**



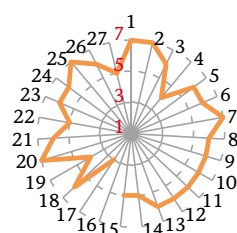
**11. Beproefde
methoden niet snel
loslaten**



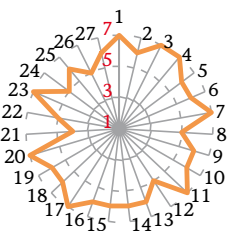
**16. Werkwijze goed
kunnen
verantwoorden**



**19. Voorschriften
moeten duidelijk do
en don't aangeven**



**23. Streven naar hoge
efficiency**



Figuur 7: Scores op het cultuuraspect Beheersgerichtheid, per deelnemer en per vraag

In het algemeen vinden de deelnemende apothekers dat er voldoende afspraken zijn. Met name de jongere deelnemers zijn van mening dat afwijkingen van werkwijzen aan hen gemeld moeten worden (stelling 8); zij zijn hiermee dus sterker “control”-gericht dan hun oudere collega’s. Dit effect is significant.

De meningen verschillen over de wenselijkheid van het loslaten van beproefde methoden. Er blijkt een significante relatie te zijn tussen de mening op deze stelling en de mate waarin de apotheker medewerkers stimuleert om nieuwe dingen te proberen (stelling 9: Innovatiegerichtheid). Apothekers die aangeven dat zij hun medewerkers stimuleren om nieuwe dingen te proberen, hebben minder de neiging om aan beproefde methoden vast te houden.

De aan de uitgangspunten van GMP rakende stelling dat een werkwijze goed verantwoord moeten kunnen worden (stelling 16), wordt unaniem onderschreven door alle deelnemende apothekers, en hetzelfde geldt voor het streven naar een zo hoog mogelijke efficiency.

Geconcludeerd mag worden dat de deelnemende apothekers waarschijnlijk mede door hun beroep, nogal beheersgericht zijn en dat aspect van bedrijfscultuur onderschrijven en uitdragen. Onbekend is, in welke mate dit door de apotheekmedewerkers onderschreven en gedragen wordt.

4 Discussie

4.1 Discussie

In dit onderzoek wordt het belang van de kracht “bedrijfscultuur” meer inzichtelijk gemaakt voor apothekers. Dit is gedaan omdat in de sterk wijzigende zorgmarkt van apotheken meer dan ooit een andere aanpak wordt gevraagd. Zo wordt de apotheek geacht zich meer te onderscheiden, meer patiëntgericht maar ook meer commercieel te denken en te handelen en zich sterker op farmaceutische zorg te richten.

Alle medewerkers in een apotheek dragen bij aan de bedrijfscultuur. Of de apotheek zich aan weet te passen aan de nieuwe eisen die gesteld worden, hangt in hoge mate samen met de mate waarin binnen de bedrijfscultuur ruimte is / gegeven wordt voor verandering.

De bedrijfscultuur begint bij de bewustwording van de apotheker van de aanwezigheid en het belang hiervan en welke facetten hierbij een rol spelen. In dit onderzoek is een eerste aanzet gegeven om deze bewustwording te initiëren en de mening van de apotheker kwantitatief te verwoorden.

Een kritische vraag kan gesteld worden bij de omgeving waarin de deelnemers de vragenlijst hebben ingevuld. Een pauze moment tijdens een symposium is wellicht niet de optimale omgeving om vragen over relatief onbekende aspecten te beantwoorden.

Uit de analyse van de gegevens blijkt dat de groep deelnemende apothekers met name uit tweede en behorende apothekers in loondienst bestaat. Dit verschil in positie en beslissingsbevoegdheid kan op diverse manieren de resultaten beïnvloeden hebben.

Een andere beperking is, dat de “ideale” cultuur voor een apotheek niet bekend is, hoewel iedereen het erover eens zal zijn dat een apotheek “natuurlijk” in een bepaalde mate mensgericht, resultaatgericht, innovatief en (vanuit de aard van de werkzaamheden) ook beheersgericht moet zijn.

Om bovenstaande redenen dienen de resultaten van dit onderzoek te worden gelezen als indicatief en een eerste stap. De individuele rapporten die de afzonderlijke deelnemers hebben ontvangen, geven hen een beeld van hoe hun mening zich ten opzichte van die van andere deelnemers verhoudt. Een vervolgonderzoek, waarin het beeld van de apotheekmedewerkers gemeten en vergeleken wordt met de visie van de apotheek eigenaar, zal waardevolle informatie opleveren om de bedrijfscultuur als succesfactor van de apotheek verder te ontwikkelen.

5 Conclusies en aanbevelingen

5.1 Conclusies

1. De vragenlijst is geschikt om de bedrijfscultuur in apotheken op de vier aspecten: Mensgerichtheid, Innovatiegerichtheid, Resultaatgerichtheid en Beheersgerichtheid, te bevragen.
2. Uit de demografische gegevens zijn de volgende (soms erg voor de hand liggende) significante afhankelijkheden gevonden:
 - a. Een eigenaar/apotheker is vaker een man;
 - b. Een eigenaar/apotheker heeft meer ervaring als apotheker dan de apotheker in loondienst;
 - c. Vrouwen zijn minder vaak bepalend voor het beleid dan mannen;
 - d. Een apotheker in loondienst of een tweede apotheker bepaalt minder vaak het beleid;
 - e. Het beleid wordt vaker bepaald door een oudere apotheker.
3. De resultaten van dit verkennende onderzoek wijzen erop dat veel apothekers er nog niet van overtuigd zijn dat er meer resultaatgericht en meer innovatief gewerkt moet worden. Steken apothekers de kop in het zand of schatten zij de invloed van de externe factoren correct in?
4. Apothekers vinden een mensgerichte cultuur, waarin de medewerker ruimte krijgt om mee te beslissen en zich te ontplooien, belangrijk. Ze handelen hier echter niet altijd naar.
5. Er wordt meer waarde gehecht aan Mensgerichtheid binnen de apotheek dan aan de overige drie cultuurkenmerken Innovatiegerichtheid, Beheersgerichtheid en Resultaatgerichtheid;

-
6. Innovatie lijkt slechts in beperkte mate relevant te zijn voor de apothekers. Dit kan opmerkelijk genoemd worden omdat het 'overleven' in de nieuwe markt mede afhangt van de mate waarin geïnnoveerd wordt. Wil de apotheker dit belang niet zien of streeft de apotheker er naar dat in de toekomst de dienstverlening van de apotheek gelijk blijft?
 7. Apothekers vinden het minder belangrijk om resultaatgericht, zowel in de dienstverlening als in financiële zin, bezig te zijn.
 8. Vermoedelijk door de aard van het apotheekbedrijf zijn apothekers tamelijk beheersgericht. Opmerkelijk is dat jongere apothekers dit belangrijker lijken te vinden dan de oudere en meer ervaren apothekers.
 9. Vrouwelijke apothekers zijn meer resultaatgericht dan hun mannelijke collega's.
 10. De manier waarop apothekers hun bedrijfscultuur waarnemen lijkt af te wijken van wat er in 'de markt' aan innovatie en resultaatgerichtheid gevraagd wordt / gaat worden. Men zou hieruit af kunnen leiden dat Cultuur nog niet als succesfactor wordt gezien. Een gemiste kans?

5.2 Aanbevelingen

De resultaten van dit onderzoek kunnen gezien worden als een indicatie van het beperkte belang dat aan innovatie en meer resultaatgericht werken gehecht wordt door apothekers. Het gaat dan om een visie op de positie van de apotheek in de maatschappij. Apothekers zouden zich af moeten vragen (a) voldoet mijn bedrijfscultuur aan wat de markt mij gaat vragen en (b) in welke mate kan ik aanpassingen aan de bedrijfscultuur doen, zodat ik (nog) beter op de huidige en toekomstige eisen die aan de apotheek gesteld gaan worden in kan spelen?

Daarnaast reflecteren de resultaten een 'droge' meting van hoe de apotheker de cultuur in zijn apotheek ervaart. Dit is uiterst informatief, zeker wanneer deze ervaring vergeleken wordt met de visie van collega apothekers. Het verdient echter nadrukkelijk aanbeveling om ook de mening van de medewerkers in dit onderzoek te betrekken, omdat 'de cultuur' uiteindelijk bepaald wordt door management én medewerker.

6 Referenties

- C. Dusschooten – de Maat (2004) *Mensen maken het verschil*, De relaties tussen persoonlijkheid, waarden en organisatiecultuur (Koninklijke van Gorcum)
- Collins en Porras, 2002. Built to Last. In P. Vanaerde (Ed.) *Alignment. Hoe succesvolle bedrijven on target blijven* (p. 31). De Boeck nv, Antwerpen.
- Jansen, K. J. & ; Kristof-Brown, A. (2006). *Toward a Multidimensional Theory of Person-Environment Fit*, Journal of Managerial Issues, 18, 2; pg. 193
- Jeffrey R. Edwards; Cary L. Cooper (1990). *The Person-Environment Fit Approach to Stress: Recurring Problems and Some Suggested Solutions*, Journal of Organizational Behavior, Vol. 11, No. 4. pp. 293-307.
- Vianen, A. E. M. van (2000). *Person-organization fit: The match between newcomers' and recruiters' preferences for organisational cultures*, Personnel Psychology; 53, 1; pg. 113.
- Vianen, A. E. M. van (1994). *De congruentie tussen persoon en omgeving*. De Psycholoog, 29, 457-462.
- Vianen, A. E. M. van & Bruggencate, M. ten (1995). *Persoon-klimaat congruentie van nieuwkomers in de organisatie*, Gedrag en organisatie, 8, nr.1.

Bijlage 1: Vragenlijst

Vragenlijst 2

Wat is uw geslacht?

In welke apothekersrol valt uw functie (het best)?

Hoeveel jaar bent u werkzaam als apotheker?

Wat is uw leeftijd? Geef de categorie aan.

Bent u eindverantwoordelijk voor het beleid in de apotheek?

Ik vind dat we samen meer bereiken dan ieder voor zich.

Ik hecht eraan dat er voldoende afspraken zijn over de te volgen werkwijzen.

Ik geef aan de medewerkers veel aandacht.

Ik wil vaak nieuwe zorgconcepten of diensten ontwikkelen.

Ik wil weten waar de concurrentie mee bezig is.

Ik hecht aan een echte teamspirit.

Ik experimenteer graag.

Ik wil dat afwijkingen van protocollen en afspraken altijd bij me gemeld worden.

Mijn medewerkers worden door mij gestimuleerd nieuwe dingen uit te proberen.

Ik heb een bedrukte stemming als de resultaten tegenvallen.

Ik vind dat je beproefde methoden niet snel moet loslaten.

Ik geef aan de medewerkers veel support.

Ik wil het perse altijd beter doen dan andere apotheken.

Persoonlijke meningen van de medewerkers leggen bij mij veel gewicht in de schaal.

Ik wil afgerekend worden op het resultaat dat ik heb bereikt.

Ik vind dat je je werkwijzen goed moet kunnen verantwoorden.

Ik stel een onderlinge competitie op prijs.

Ik wil altijd over de modernste hulpmiddelen beschikken.

Ik meen dat voorschriften duidelijkheid moeten geven over wat wel en niet mag.

Ik wil iedereen betrekken bij belangrijke beslissingen.

Ik krijg een kick van goede resultaten.

Ik wil graag met ieder brainstormen over nieuwe ideeën.

Ik streef naar een zo hoog mogelijke efficiëntie in het werk.

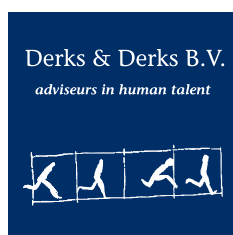
Ik vind de persoonlijke ontwikkeling van ieder belangrijk.

Ik vind dat we er met z'n allen voor moeten gaan en elkaar door dik en dun steunen.

Ik pik snel nieuwe ontwikkelingen op.

Ik wil dat ieder wordt beloond naar geleverde prestaties.

Gedegen Kwaliteit
Resultaatgericht
Gedreven
Partners van goed niveau
Respect Netwerk
Derks & Derks



Derks & Derks B.V.
Databankweg 12a
3821 AL Amersfoort
T 033 - 472 80 87
F 033 - 472 67 85
E info@derksenderks.nl
I www.derksenderks.nl

Werving | Selectie | Assessment
Loopbaanbegeleiding | Coaching
Detachering | Interim | HR research