

Bedrijfscultuur als succesfactor voor apotheken

Meten is weten



Bedrijfscultuur als succesfactor voor apotheken

Een bedrijfscultuur is een onzichtbare, sterke, belangrijke en vaak onderschatte kracht. Door bedrijfscultuur meetbaar te maken, ontstaan mogelijkheden om het succes van de apotheek te verhogen. Jen Feenstra (apotheker/psycholoog van adviesbureau Viscum) is er in samenwerking met Derks & Derks in geslaagd een **cultuurvragenlijst voor openbare apotheken** te ontwikkelen. Daarmee is het mogelijk om **inzicht** te krijgen: in de mate waarin de gewenste cultuur (apotheker) aanwezig is (apotheek-medewerkers); in hoeverre de culturen tussen de aangesloten apotheken verschillen; en bijvoorbeeld in de fit van een sollicitant en de apotheek. Door de heersende bedrijfscultuur te meten, wordt inzichtelijk waar de apotheek aan moet werken en kan cultuur gedegen onderbouwd ingezet worden als succesfactor.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
2	Aanleiding	4
3	Aanpak onderzoek	4
4	Resultaten	5
5	Conclusies en discussie	6
6	Literatuur	7

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.



1 Inleiding

In de sterk wijzigende zorgmarkt wordt van apotheken meer dan ooit een andere aanpak gevraagd. De apotheek moet zich meer onderscheiden, meer commercieel denken en handelen en zich sterker op farmaceutische zorg richten. Door de heersende bedrijfscultuur te meten, wordt inzichtelijk waar de apotheek aan moet werken. Als blijkt dat de apotheek behoudend ingesteld is, kan er behoefte zijn aan meer innovatieve teamleden. Is het team minder op resultaat gericht dan de eigenaar dacht, dan kan hier gericht aan de cultuur gewerkt worden. Is de cultuur mensgericht, of moet er aan de aandacht voor patiënten gewerkt worden?

Alle apothekermedewerkers in een apotheek dragen bij aan de heersende bedrijfscultuur. Een bedrijfscultuur is een onzichtbare, sterke, belangrijke en vaak onderschatte kracht. Of de apotheek zich aan weet te passen aan de nieuwe eisen die gesteld worden, hangt immers in hoge mate samen met de mate waarin binnen de bedrijfscultuur ruimte is voor verandering.

Door de bedrijfscultuur meetbaar te maken, ontstaan mogelijkheden om het succes van de apotheek te verhogen. Jen Feenstra (apotheker/psycholoog van adviesbureau Viscum) heeft in samenwerking met Derks & Derks B.V. (adviesbureau in werving, selectie, assessment, detachering) onderzoek naar een dergelijk instrument gedaan. Feenstra en Derks & Derks zijn er uiteindelijk in geslaagd een cultuurvragenlijst voor openbare apotheken te ontwikkelen.

Mensgerichte cultuur

Een cultuur waarin de medewerkers centraal staan, waarin volop ontwikkelingsmogelijkheden zijn, een goede beoordelingssystematiek is en bijvoorbeeld met bedrijfsuitjes het teamgevoel versterkt wordt.



2 Aanleiding

Het onderzoek werd in eerste instantie ingezet vanuit een werving & selectie visie. De visie luidde dat sollicitanten niet alleen aan de 'harde' taak- en vaardigheidseisen dienen te voldoen (opleiding, aantal jaren ervaring), maar ook in enige mate dienen te passen in de heersende of gewenste apotheek bedrijfs-cultuur. In de dynamische omgeving waarin apotheken momenteel verkeren, waarin kostenbeheersing steeds belangrijker wordt, neemt het belang van een 'perfect match' toe. Elk middel dat bijdraagt aan het kiezen van de goede kandidaat is daarom meer dan welkom.

Een zoektocht in de arbeidspsychologische vakliteratuur leert dat er nauwelijks onderzoek gedaan is naar de toegevoegde waarde van de 'klik' tussen gewenste en aanwezige organisatiecultuur in selectieprocedures. Wel is er onderzoek beschreven waaruit blijkt dat de mate van congruentie van deze klik wat van invloed is op het functioneren van recent aangenomen medewerkers. Het is daarbij van belang op te merken dat niet altijd per se naar homogeniteit gestreefd dient te worden. Diversiteit in persoonlijkheden en gewenste cultuur kan immers waardevol zijn.

Toen duidelijk werd dat de bedrijfscultuur van een apotheek daadwerkelijk meetbaar blijkt te zijn, werden - mede onder invloed van de ontwikkelingen in de gezondheidszorg in het algemeen en de gevolgen hiervan voor de apotheken in het bijzonder - diverse nieuwe toepassingen gesuggereerd.

Bedrijfsculturen kunnen veranderingen faciliteren of belemmeren. Wanneer de cultuur sterk klantgericht is, zou een grotere aandacht in een apotheek voor farmaceutische patiëntenzorg wel eens gemakkelijker implementeerbaar kunnen zijn dan voorheen gedacht.

Verschillen in beleving van de cultuur in apotheken kunnen aanleiding zijn voor functioneringsproblemen, maar ook voor positief beoordeelde cultuurverschuivingen.

Het vaststellen van de aanwezige en gewenste cultuur met behulp van de vragenlijst zou zelfs inzicht kunnen geven in oorzaken van eventuele functioneringsproblemen. Samengevat kan gesteld worden dat een cultuurvragenlijst toegevoegde waarde kan hebben bij aan cultuur gerelateerde kwesties als selectie, analyse van arbeidsverhoudingen, mate van veranderingsgerichtheid, de intentie om meer resultaatgericht te werken, functioneringsgesprekken etcetera.

Resultaatgerichte cultuur

Een cultuur waarin het eindresultaat/eindproduct centraal staat en men zich daar ongeacht problemen, tegenslag of tegenwerking op blijft richten.



3 Aanpak onderzoek

In de arbeidspsychologie gaat men uit van vier cultuurkenmerken: mensgericht, resultaatgericht, innovatiegericht en beheersgericht. Dit zijn geen tegengestelde, maar elkaar aanvullende kenmerken. De mate waarin een afdeling of organisatie mens-, resultaat-, innovatie- of beheergericht ingesteld is kan in deze cultuurkenmerken benoemd worden.

Op basis van literatuuronderzoek zijn twee vragenlijsten opgesteld, die specifiek van toepassing zijn op de werksituatie in een apotheek. Met de eerste vragenlijst is gevraagd om aan te geven wat het gewenste arbeidsklimaat is. Met de tweede lijst, voorgelegd aan een andere groep respondenten, is gevraagd aan te geven wat het aanwezige apotheekklimaat is.

Beide vragenlijsten zijn ingevuld door apothekers en/of apotheekmedewerkers. Bij de beantwoording van de vragen zijn ook demografische kenmerken van de persoon die de vragenlijst invulde vastgelegd: geslacht, ervaring, leeftijd, functie en wel of niet eindverantwoordelijk zijn.



4 Resultaten

Hoewel de responsgraad op beide vragenlijsten laag was (57 van de 500 aangeschreven respondenten hebben de eerste vragenlijst ingevuld en 46 van de 750 de tweede), bleek de respons wel voldoende om significante verschillen tussen de aanwezige en gewenste cultuur in apotheken in het algemeen, te kunnen identificeren. De resultaten laten zien dat de vragenlijsten op alle 4 de cultuurkenmerken significant verschillende resultaten geven ($p < .05$). De groepen respondenten verschilden op de demografische aspecten niet significant van elkaar.

In figuur 1 worden de gemiddelde scores per vraag voor de 'huidige' en 'gewenste' cultuur grafisch weergegeven. Het blijkt dat er sprake is van op elkaar lijkende patronen, die op een aantal punten significant verschillen. Vertaald naar de praktijk betekent dit dat de meningen over de huidige en gewenste cultuur niet haaks op elkaar staan, maar dat er op bepaalde punten wel een duidelijke wens is om de cultuur te wijzigen. Het is de kracht van de vragenlijsten dat juist deze punten specifiek inzichtelijk worden gemaakt.

Gemiddelde score per vraag

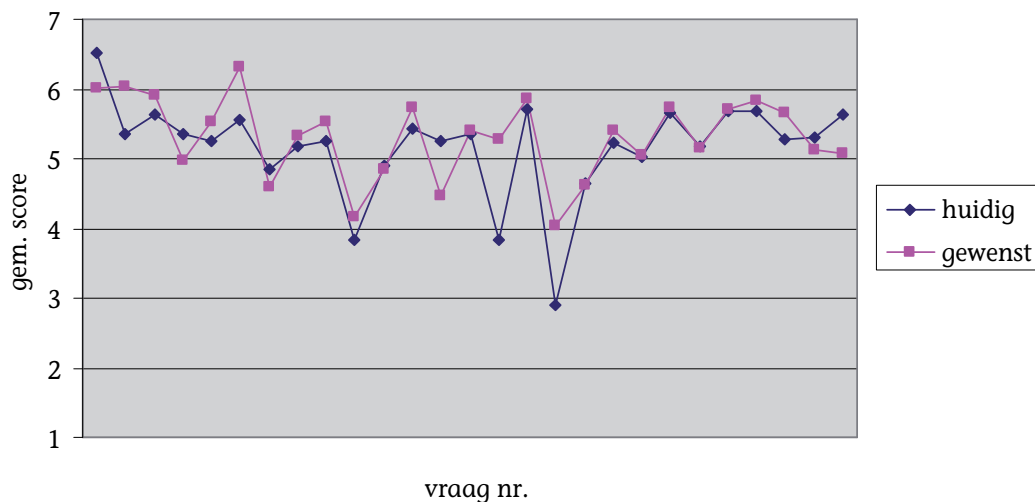


Fig 1. Weergave scores per vraag

Met behulp van de demografische gegevens is onderzocht of er een verband bestaat tussen deze kenmerken en de scores op een specifiek cultuurkenmerk. Zo is significant aangetoond ($p < .05$) dat eindverantwoordelijke apothekers hun bedrijfscultuur meer resultaatgericht inschatten dan niet eindverantwoordelijke apothekers. Het beeld dat de eindverantwoordelijke van de cultuur in de apotheek heeft, wijkt dus af van het beeld dat de andere medewerkers hebben.

Dit is een essentiële vraag bij veranderingsprocessen: heeft iedereen hetzelfde doel voor ogen?

Innovatiegerichte cultuur

Een cultuur waarin men gemakkelijk nieuwe ideeën, goederen, diensten of processen invoert en waarin men er in ruime mate voor open staat om zaken op een nieuwe manier aan te pakken.



5 Conclusies en discussie

In de opzet om een vragenlijst omtrent apothekercultuur te ontwikkelen, die de cultuur in apotheken meet (zowel gewenste als aanwezige cultuur) zijn de onderzoekers geslaagd.

Het patroon van de scores per vraag blijkt goed vergelijkbaar te zijn; de scores op afzonderlijke vragen lopen soms uiteen. De verschillen zijn statistisch betrouwbaar. Dit maakt dat de vragenlijsten voor het benoemen van de diverse cultuuraspecten ingezet kan worden. De vragenlijsten zouden bijvoorbeeld ingezet kunnen worden om:

- Binnen een individuele apotheek inzicht te geven in de mate waarin de gewenste cultuur (apotheker) aanwezig is (apothekemedewerkers);
- Binnen een apotheekketen inzicht te geven in hoeverre de culturen verschillend zijn tussen de aangesloten apotheken en afwijken van de door de keten gewenste cultuur;
- De fit tussen een persoon (bijvoorbeeld sollicitant) en organisatie (apotheker en apothekemedewerkers) te bepalen;
- De kans van slagen van gewenste wijzigingen in werkwijze in de apotheek in te schatten;
- Te verhelderen of verschillen tussen beleefde en gewenste cultuur in een apotheek aanleiding en/of mede oorzaak kunnen zijn in arbeidsconflicten of arbeidsverhoudingen.

Omdat de echte meerwaarde alleen door longitudinaal onderzoek kan blijken, zal de praktijk antwoord moeten geven op de vraag of de vragenlijsten daadwerkelijk voor bovenstaande doeleinden gebruikt kunnen worden. Intuïtief mag men dit veronderstellen, maar factoren als de wijze waarop de resultaten geduid en ingezet worden spelen hierin eveneens een belangrijke rol.

Beheersgerichte cultuur

Een cultuur waarin in hoge mate aan de hand van strikte beschrijvingen, volgens vaste procedures en met protocollen wordt gewerkt.

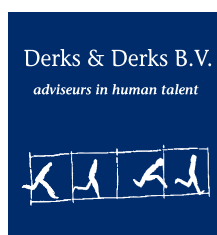




6 Literatuur

- C. Dusschooten - de Maat (2004) Mensen maken het verschil, De relaties tussen persoonlijkheid, waarden en organisatiecultuur (Koninklijke van Gorcum)
- 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.

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