

WAT VERPLEEGKUNDIGEN WILLEN

Een onderzoek naar het zelf geïnitieerde verloop van verpleegkundigen



Auteur: Sjoerd H.C. Prinsen
Studentnummer: 2490315

Scriptiebegeleider: T.G. Riemers
Onderwijsinstelling: Fontys Hogescholen

Opdrachtgever: Máxima Medisch Centrum

Veldhoven, januari 2019



Onderzoeksrapport

Wat verpleegkundigen willen

Een onderzoek naar het zelf geïnitieerde verloop van verpleegkundigen

Afstudeerscriptie bachelor Human Resource Management

Auteur:	Sjoerd H.C. Prinsen
Email:	s.prinsen@student.fontys.nl
Studentnummer:	2490315
Praktijkbegeleider:	L. Lucas
Organisatie:	Máxima Medisch Centrum
Scriptiebegeleider:	T.G. Riemers
Eerste beoordelaar:	A. van Alphen
Tweede beoordelaar:	T.G. Riemers
Onderwijsinstelling:	Fontys Hogescholen te Eindhoven
Afdeling:	HRM en Psychologie
Klas:	HRM4C
Studiejaar:	2018 – 2019

Veldhoven, januari 2019

Samenvatting

Het verloop onder verpleegkundigen in Nederland is ongewenst hoog. Dit is ook te merken bij Máxima Medisch Centrum. Daarnaast wordt het steeds moeilijker om verpleegkundigen te vinden in de krappe arbeidsmarkt. Om het huidige personeelsbestand zo intact mogelijk te houden moet in kaart gebracht worden wat de reden is voor het hoge verloop.

Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen in welke mate leiderschap en de balans tussen stressoren en energiebronnen welke ervaren wordt op de werkvloer bijdragen aan het zelf geïnitieerde verloop van verpleegkundigen bij Máxima Medisch Centrum. Hiervoor is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: *wat is de samenhang tussen leiderschap, stressbronnen en energiebronnen en het zelf geïnitieerd verloop onder de verpleegkundigen van Máxima Medisch Centrum?*

Om een antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag is kwalitatief onderzoek uitgevoerd en zijn negen interviews afgenomen bij op eigen initiatief vertrokken of vertrekkende verpleegkundigen bij MMC. Uit de antwoorden in de interviews bleek dat binnen de kaders van de energie-stressbalans vooral het gebrek aan communicatie, onduidelijkheid, het roosterbeleid en de nurse-patient ratio als lasten op de werkvloer werden gezien. De invloed van deze energie-stressbalans op het vertrek van verpleegkundigen is erg wisselend. Duidelijk is dat het een erg belangrijke rol speelt bij de werkbeleving welke uiteindelijk bepalend is voor de verloopintentie van de verpleegkundige.

Daarnaast bleek dat bij het grootste deel van de respondenten het onderwerp leiderschap geen directe aanleiding is geweest om te vertrekken. Echter staat een verstoorde relatie met de leidinggevende er wel direct mee in verband. Daarnaast blijkt uit de resultaten dat respondenten liever een combinatie van transformationeel en transactioneel leiderschap willen terugzien, met overwegend meer transformationele kwaliteiten. Uit de resultaten blijkt echter dat de respondenten in de praktijk vooral het transactioneel leiderschap hebben ervaren.

Voorwoord

Deze scriptie is onderdeel van de afsluiting van mijn hbo-bachelor Human Resource Management. De afsluiting van het eerste halve jaar van mijn afstudeerstage binnen Máxima Medisch Centrum te Veldhoven.

Ik wil in dit voorwoord graag de ruimte nemen om wat mensen te bedanken die een vaak essentiële bijdrage aan mijn scriptie hebben geleverd. Ten eerste wil ik Lianne Lucas, mijn praktijkbegeleider binnen Máxima Medisch Centrum, ontzettend bedanken. Lianne heeft mij ondersteund, gefaciliteerd en vooral ook meegedacht met hoe dit onderzoek tot een mooi einde gebracht kon worden. Daarnaast wil ik mijn scriptiebegeleider Tjerk Riemers bedanken voor de fijne inhoudelijke en persoonlijke begeleiding. Zowel bij het neerzetten van de kaders als bij het sparren over de inhoudelijke diepte heeft Tjerk een belangrijke bijdrage geleverd aan het resultaat wat nu voor u ligt.

Ook wil ik de leidinggevenden die ik heb gesproken tijdens mijn vooronderzoek, Marc van Tuyn, manager zorggroep Acut en Maarten van Herk, afdelingshoofd Intensive Care bedanken voor de openheid bij het delen van hun visie over de dynamiek van het personeelsbestand en het verloop daarvan. Daarnaast wil ik iedereen bedanken die mij de cijfers en gegevens hebben aangereikt die nodig waren om tot een goed gefundeerd onderzoek te komen.

Ten slotte wil ik alle respondenten bedanken. Veel waardevolle en vaak ook persoonlijke informatie is gedeeld tijdens de gehouden interviews en zonder deze informatie had ik dit onderzoek nooit kunnen voltooien.

Ik wens iedereen veel plezier bij het lezen van mijn scriptie.

Sjoerd Prinsen

Veldhoven, januari 2019

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Voorwoord	4
1. Inleiding	7
1.1 Máxima Medisch Centrum.....	8
1.1.1 <i>Bedrijfsonderdelen</i>	8
1.1.2 <i>Personeel en organisatie</i>	8
1.2 Onderzoeksvragen	10
1.3 Definiëring onderzoeksvragen	11
1.4 Onderzoekopzet	11
2. Theoretisch kader	12
2.1 Definities van verloop	12
2.2 Vormen verloop	12
2.3 Energie- en stressbronnen	13
2.3.1 <i>Het Job Demands-Resources model</i>	13
2.3.2 <i>De 4 A's</i>	14
2.3.3 <i>Persoonlijke bronnen en belastbaarheid</i>	15
2.4 Leiderschap	16
2.4.1 <i>Managementrollen van Quinn</i>	16
2.4.2 <i>Leader-Member Exchange</i>	17
2.4.3 <i>Transactioneel en transformationeel leiderschap</i>	18
2.4.4 <i>Effecten van verschillende leiderschapstijlen in de langdurige zorg</i>	18
3. Conceptueel model	20
4. Methodische verantwoording	21
4.1 Type onderzoek.....	21
4.2 Procedure en respondenten	21
4.3 Meetinstrumenten	22
4.4 Betrouwbaarheid en validiteit	23
4.4.1 <i>Betrouwbaarheid</i>	23
4.4.2 <i>Validiteit</i>	24
4.5 Analyses	24
5. Resultaten	25
5.1 Energiegevers.....	25
5.1.1 <i>Taakinhoudelijk</i>	25
5.1.2 <i>Verpleegkundigen onderling</i>	26
5.1.3 <i>Patiëntcontact</i>	28
5.2 Stressoren/lasten	28
5.2.1 <i>Communicatie</i>	29
5.2.2 <i>Roostering</i>	29
5.2.3 <i>Werkdruk</i>	31
5.2.4 <i>Invloed energie-stressbalans</i>	32

5.3 Leiderschap	33
5.3.1 Waardering.....	33
5.3.2 Contact.....	34
5.3.3 De ideale leidinggevende	35
5.3.4 Invloed van de leidinggevende	36
6. Conclusie.....	37
6.1 Beantwoording deelvragen.....	37
6.2 Beantwoording hoofdvraag	38
7. Discussie	40
7.1 Beperkingen	40
7.2 Vergelijking met de literatuur	40
7.3 Vervolgonderzoek	41
Literatuurlijst	42
Bijlages	47
Bijlage 1: Topiclijst	47
Bijlage 2: Topiclijst (herziene versie).....	48
Bijlage 3: E-mail naar vertrekkende MMC-verpleegkundigen	49
Bijlage 4: Transcript interview A	50
Bijlage 5: Transcript interview B	55
Bijlage 6: Transcript interview C	60
Bijlage 7: Transcript interview D	66
Bijlage 8: Transcript interview E.....	73
Bijlage 9: Transcript interview F.....	81
Bijlage 10: Transcript interview G	86
Bijlage 11: Transcript interview H	93
Bijlage 12: Transcript interview I.....	98
Bijlage 13: Codeboom	110

1. Inleiding

“Het personeelsverloop in de zorg staat op het hoogste niveau sinds vijf jaar.” (Ernst & Young Accountants, 2018).

Verloopcijfers in de complete zorgsector liggen ongewenst hoog. Een personeelsverloop van 15% in 2018 is ronduit alarmerend, zeker als deze werknemers uit de zorgsector uitstromen naar functies buiten de zorg. Aan deze trend plakken verschillende neveneffecten. Dienstverbanden die worden omgezet in ZZP-constructies, inmenging van detacheringsbureaus en rijke instellingen die de mogelijkheid hebben en bereid zijn om hun personeel een salarisschaal meer te betalen dan in de zorgsector gebruikelijk is. Dit resulteert in een ‘gevecht’ om zorgpersoneel in de arbeidsmarkt (Ernst & Young Accountants, 2018). Toch is het weglukken van elkaars personeel in de zorgsector niet aan de orde, beschrijft van der Geest in zijn artikel voor de Volkskrant (2018). Er zijn regionale afspraken gemaakt over het opleiden en werven van personeel, waardoor het beeld van een vechtm Markt niet wordt herkend. *“Als ik organisaties zou kennen die met bonussen werknemers proberen weg te lokken, zou ik ze erop aanspreken (...) we moeten schaarste niet op deze manier verdelen, maar in samenwerking het probleem oplossen.”* (Van der Geest, 2018). Duidelijk is dus wel dat de arbeidsmarkt omtrent verpleegkundig personeel krap is.

Echter hebben ziekenhuizen een voordeel ten opzichte van andere organisaties in de zorgsector. Uit een onderzoek van Van Hassel (2018) blijkt dat 76% van de mbo-verpleegkunde studenten en 62% van de hbo-verpleegkunde studenten een voorkeur hebben voor het werken in een ziekenhuis. Op de tweede plek de verpleeg- en verzorgingshuizen en thuiszorg met respectievelijk een voorkeurspercentage van 11% van de mbo-verpleegkunde studenten en 3% van de hbo-verpleegkunde studenten. Uit dit enorme verschil blijkt maar hoe groot het voordeel van ziekenhuizen is binnen de verpleegkundige arbeidsmarkt. Dit zit hem vooral in de uitdaging en complexiteit van het werk in ziekenhuizen, de mogelijkheden om te specialiseren in het vak en de toepassing van verpleegtechnische handelingen behorend bij een ziekenhuis (Van Hassel, 2018).

Toch blijkt het imago van een ziekenhuis uiteindelijk niet altijd even goed. *“Verpleegkundigen UMC Groningen voeren actie”*, staat 5 juli jl. in de kop van een artikel gepubliceerd door RTV Noord (RTV Noord, 2018). *“Mensen worden ouder en hebben vaak meerdere problemen. Ook doen we op oudere leeftijd nog complexe ingrepen. Gevolg is bijvoorbeeld dat de verpleegkundige in haar dienst maximaal vier patiënten kan verzorgen. Vroeger waren dat er zes.”* Deze ontwikkeling in combinatie met een tekort aan personeel zorgt voor een te hoge werkdruk. Tekorten aan personeel worden gevoeld op de werkvloer. *“Ze willen een nieuwe cao waarin duidelijke afspraken staan over de aanpak van de werkdruk. Ook eisen ze meer waardering en een loonsverhoging.”* (RTV Noord, 2018).

Daarnaast kwam het artikel *“Verpleegkundigen zijn faxen en overtikken van patiëntgegevens zat”* van Schellevis & van den Brink online in het nieuws. Het zoveelste artikel omtrent werkdruk in de zorg. *“Medewerkers in de zorg zijn veel tijd kwijt aan het overtikken, printen en faxen van gegevens van patiënten (...) Al dat handwerk kost veel tijd, terwijl de werkdruk in*

de zorg toch al hoog is.” (Schellevis & Van den Brink, 2018). Duidelijk mag zijn dat de werkdruk in de zorg alsmaar hoger wordt en de oplossing nog niet voor het grijpen ligt.

Door de hoge werkdruk ontstaat een vicieuze cirkel, met arbeidsmarktproblematiek als gevolg. De werkdruk neemt toe door het personeelstekort, wat leidt tot nog meer verzuim en dus nóg een hogere werkdruk. “Mensen maken de keuze zichzelf te beschermen en worden bijvoorbeeld ZZP’er om zo meer grip te hebben op de eigen werkuren en dichter bij de kern van het vak te zitten” legt Hans Buijing uit, bestuurder van thuiszorgbranche-organisatie BTN. “Om zorg te verlenen, niet om formulieren in te vullen.” (Van der Geest, 2018).

1.1 Máxima Medisch Centrum

Ook bij Máxima Medisch Centrum (MMC) is deze trend zichtbaar. Het verloop van het verpleegkundig personeel van MMC lag in 2018 volgens C. van Dijk (persoonlijke communicatie, 3 oktober 2018) op 13%, waar het verloopcijfer vorig jaar nog op 8% lag.

1.1.1 Bedrijfsonderdelen

Dit verloop hoort bij een organisatie welke op 1 januari 2002 is ontstaan uit de fusie tussen het Diaconessenhuis en het Sint Joseph Ziekenhuis, nu Máxima Medisch Centrum. Het is het grootste medisch centrum van de regio Zuidoost-Brabant en gevestigd in Eindhoven en Veldhoven. In locatie Eindhoven ligt de focus vooral op planbare, laagcomplex zorg. De grotere locatie Veldhoven richt zich naast de basiszorg vooral op de complexe operaties, intensieve en acute zorg en eerste harthulp. MMC Veldhoven beschikt daarom over de afdelingen spoedeisende hulp en intensive care. Daarnaast bevindt zich daar ook het Vrouw Moeder Kind-centrum (Máxima Medisch Centrum, z.d.).

1.1.2 Personeel en organisatie

MMC heeft ongeveer 3000 medewerkers in dienst, bestaande uit 2300 FTE. Van die 3000 medewerkers werken er op dit moment ongeveer 1000 medewerkers als verpleegkundigen. Dit zijn zowel algemeen verpleegkundigen als gespecialiseerd verpleegkundigen (Máxima Medisch Centrum, 2017). Deze verpleegkundigen (in onderstaand schema aangeduid als ‘vpk’) zijn verspreid werkzaam over verschillende afdelingen, welke onder verschillende zorggroepen vallen. Een schematische weergave van de verdeling, een momentopname van de huidige situatie:

<u>Zorggroep</u>	<u>Voorbeelden van afdeling binnen zorggroep</u>	<u>Aantal vpk werkzaam</u>
Acuut	Intensive Care (IC), Spoedeisende hulp (SEH)	175
Beschouwend	Oncologie, Dialyse	189
Brein	Neurologie, Psychiatrie	75
FLOW	Hartrevalidatie, Oncologische revalidatie	4
Hart-Long-Sport	Cardiologie, Pulmonologie	54
KORD	Dermatologie, Reumatologie	7

<u>Zorggroep</u>	<u>Voorbeelden van afdeling binnen zorggroep</u>	<u>Aantal vpk werkzaam</u>
OK	Chirurgieassistenten, Dagbehandeling	58
Snijdend	Kaakchirurgie, Orthopedie	145
VMK/Urologie	Kindergeneeskunde, NICU	206
Zorglogistiek	Flexpool, Transmurale zorg	80

Zoals in het algemeen thema besproken is het personeelsverloop aan het stijgen ten opzichte van voorgaande jaren. Dit wordt ook binnen MMC gevoeld. C. van Dijk, HR-analist binnen MMC, heeft de volgende cijfers op een rijtje gezet over de uitstroom van verpleegkundigen bij MMC over een periode van 3 jaar;

	Uitstroom% 2016	Uitstroom% 2017	Uitstroom% 2018
Acuut	9%	11%	19%
Beschouwend	8%	3%	13%
Brein	24%*	14%	13%
FLOW	0%	0%	0%
Hart-Long-Sport	10%	8%	7%
KORD	10%	0%	13%
OK	1%	7%	4%
Snijdend	8%	4%	12%
VMK/Urologie	8%	5%	10%
Zorglogistiek**	23%	28%	25%
Totaal	10%	8%	13%

*Reorganisatie

** Worden alleen tijdelijke flexcontracten uitgedeeld (flexbureau)

Tabel 1: Uitstroomcijfers Máxima Medisch Centrum 2016-2018.

Verkregen bij C. van Dijk, HR-analist bij Máxima Medisch Centrum, op 3 oktober 2018.

De totale uitstroom van verpleegkundigen in het jaar 2016 was 10%, in 2017 8% en in 2018 is dit weer gestegen naar 13%. De trend betreffende het oplopende verlooppercentage die gezien wordt in Nederland voelt MMC dus ook. Een negatieve trend die omgekeerd moet worden. Zo vind ook Van Tuyn, zorggroep manager Acuut, welke aangeeft dat het noodzakelijk is deze trend van het steeds hoger wordende verloop te reduceren. In gesprek met Van Tuyn (persoonlijke communicatie, 10 oktober 2018) wordt een vermoeden van verschillende factoren uitgesproken. Onder andere dat *“verschillende typen leidinggeven leiden tot verschillende soorten teams. Daar kleven neveneffecten aan die elk een eigen uitwerking hebben op het verloop”*.

Maar waar bestaat dit verloop eigenlijk uit? Zoals gezegd dus alle vertrokken verpleegkundigen van verschillende afdelingen. Maar elke vertrekkende verpleegkundige heeft natuurlijk haar eigen reden. Verloopredenen als bijvoorbeeld pensioen, contract beëindiging met wederzijds goedvinden of disfunctioneren zijn redenen die natuurlijk bijdragen aan het verloop, maar zijn vaak niet zo makkelijk te reduceren. Verloop op eigen verzoek is verloop waar een leidinggevende meer invloed op kan uit oefenen en daardoor

makkelijker te reduceren is (vormen van verloop verder toegelicht in paragraaf 2.2). Dit is vaak ook de grootste groep uitstromers en laat dit nou ook bij MMC het geval zit. Ook hier is een negatieve trend zichtbaar. Waar in 2016 nog 56% van de uitstromers op eigen initiatief MMC verlaatte, was dat in 2017 77% en in 2018 76%. Dat is een flinke stijging ten opzichte van 2016. Naast deze bekende cijfers over de uitstroom binnen MMC, brengt Prismant om het half jaar een rapport uit over de met de vertrekkende werknemers bij MMC gevoerde exitgesprekken. Dit rapport is dus voor de duidelijkheid niet gespecialiseerd op de groep verpleegkundigen, maar geeft wel waardevolle gegevens voor de context van dit onderzoek. Uit het rapport van Prismant over het eerste half jaar van 2018 blijkt dat 69% van de vertrekkende werknemers bij MMC vertrekt naar een baan binnen zorg en welzijn. 65% daarvan gaat zelfs naar een ander ziekenhuis (Prismant, 2018b). Uit het rapport van Prismant over het volledige jaar 2017 komt naar voren dat ‘maar’ 44% van de vertrekkende werknemers bij MMC vertrekt naar een baan binnen zorg en welzijn en dat daarvan ‘maar’ 45% richting een ander ziekenhuis vertrekt (Prismant, 2018a). Ook dit verschil tussen 2017 en 2018 roept vragen op.

Dit vooronderzoek leidt tot het volgende praktijkdoel en kennisdoel.

Praktijkdoel

- *“Op basis van dit onderzoek kan er advies gegeven worden over hoe Máxima Medisch Centrum het zelf geïnitieerde verloop van verpleegkundigen kan reduceren.”*

Binnen dit onderzoek gaat gekeken worden naar hoe MMC het zelf geïnitieerde, ook wel vrijwillige verloop van verpleegkundigen zou kunnen reduceren.

Kennisdoel

- *“Het achterhalen in welke mate leiderschap en de balans tussen stressoren en energiebronnen welke ervaren wordt op de werkvloer bijdragen aan het zelf geïnitieerde verloop van verpleegkundigen bij Máxima Medisch Centrum.”*

Binnen dit onderzoek zal onderzocht worden in welke mate leiderschap en de op de werkvloer ervaren balans tussen energie- en stressbronnen bijdragen aan het zelf geïnitieerde verloop van verpleegkundigen bij MMC.

1.2 Onderzoeksvragen

Om het bovenstaande vraagstuk op te lossen en de praktijk- en kennisdoelen te realiseren is de volgende hoofdvraag opgesteld: *“Wat is de samenhang tussen leiderschap, stressbronnen en energiebronnen en het zelf geïnitieerd verloop onder de verpleegkundigen van Máxima Medisch Centrum?”*

Deze hoofdvraag wordt beantwoord door gebruik te maken van de volgende deelvragen:

Deelvraag 1:

- *“Wat is de samenhang tussen leiderschap en het zelf geïnitieerde verloop onder verpleegkundigen van Máxima Medisch Centrum?”*

Deelvraag 2:

- *“Wat is de samenhang tussen de balans van energie- en stressbronnen op de werkvloer en het zelf geïnitieerde verloop onder verpleegkundigen van Máxima Medisch Centrum?”*

1.3 Definiëring onderzoeksvragen

Tijdens het vooronderzoek, welke bestond uit onder meer gesprekken voeren met leidinggevenden en het lezen van beschikbare rapporten binnen MMC, is duidelijk geworden dat onder meer leiderschap en verschillende werkplekfactoren belangrijke thema's waren op de afdelingen. Verschillende managers en leidinggevenden binnen MMC waren het erover eens dat deze thema's wel eens een rol zouden kunnen spelen bij het vrijwillige verloop van verpleegkundigen. De doelgroep voor dit onderzoek is namelijk alle verpleegkundigen binnen MMC, maar gefocust wordt op de vertrekkende en al vertrokken verpleegkundigen binnen de zorggroepen van MMC. Tijdens het onderzoek zullen dan ook vertrekkende en al vertrokken verpleegkundigen worden bevraagd op de motivatie om te vertrekken. Daarnaast zal worden gefocust op de ervaringen van medewerkers. Hoe hebben deze verpleegkundigen het leiderschap gepercipieerd en wat zijn gepercipieerde energie- en stressbronnen geweest? Door middel van de resultaten en inzichten voortvloeiend uit deze onderzoeksvragen zal bijgedragen kunnen worden aan het verwezenlijken van het kennis- en praktijkdoel.

1.4 Onderzoeksopzet

De onderzoeksvragen worden, na deze inleiding, beantwoord aan de hand van de volgende hoofdstukken. In hoofdstuk 2, het theoretisch kader, zal worden ingegaan op wat er al bekend is over dit onderwerp. Bestaande theorieën en modellen worden beschreven, naast een inleidend stuk begripsdefiniëring. Na het theoretisch kader komt hoofdstuk 3 aan bod, het conceptuele model, waar wordt gekeken welke onafhankelijke variabelen invloed hebben op de afhankelijke variabele 'zelf geïnitieerd verloop van verpleegkundigen'. Daarna hoofdstuk 4, de methodische verantwoording. Welk type onderzoek is uitgevoerd, waarom en wat kwam hier allemaal bij kijken? Denk hierbij aan het soort onderzoek, de respondentengroep en de verantwoording van de validiteit en betrouwbaarheid. Na deze methodische verantwoording worden de resultaten van het onderzoek in hoofdstuk 5 uitgebreid besproken. De resultaten worden gedetailleerd geanalyseerd en feitelijk besproken. In de conclusie, hoofdstuk 6, wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvragen, waarna in hoofdstuk 7, de discussie, het onderzoek kritisch wordt bekeken en de verbeterpunten van dit onderzoek worden besproken. Het onderzoek sluit af met bijlages na de literatuurlijst. In de bijlages is onder andere de vragenlijst terug te vinden.

2. Theoretisch kader

Dit theoretisch kader betreft een uitgebreide beschrijving van de relevante literatuur met betrekking tot verloop.

2.1 Definities van verloop

Om te kunnen verdiepen op het onderwerp verloop, is het goed om eerst de definitie van dit begrip helder te krijgen. In de literatuur worden verschillende definities uitgelicht. Simpel gedefinieerd is verloop *“the movement of staff out of an organisation”* (Coomber & Barriball, 2006), vrij vertaald “het vertrek van werknemers uit een organisatie”. Hoewel deze definitie kloppend en duidelijk is, is deze definitie voor dit onderzoek onbruikbaar. Dit onderzoek heeft ‘reducering van verloop’ als praktijkdoel, en bij een dergelijk doel is het belangrijk dat er differentiatie in de begripsvorming zit (Hayes et al., 2006). Hierdoor kan duidelijk onderscheid worden gemaakt tussen de verschillende vormen van verloop en kan gekeken worden welke vorm relevant is voor dit onderzoek en de bijbehorende doelen. Daarom een passendere definitie; *“Onder personeelsverloop worden werknemers verstaan die een werkgever, door ontbinding van de arbeidsovereenkomst, vrijwillig of dan wel gedwongen verlaten.”* (Pietersen, 2014). Deze definitie is voor dit onderzoek leidend, de kapstok. Er zit namelijk differentiatie in deze definitie en de verschillende vormen worden benoemd.

2.2 Vormen verloop

Er zijn veel vormen van verloop te definiëren. Zo is er intern en extern verloop, waarbij een werknemer binnen de organisatie van baan wisselt, of juist vertrekt naar een andere organisatie. Gezond en ongezond verloop, wat correspondeert met de mate van wenselijkheid van het verloop. Daarnaast ook vermijdbaar en onvermijdbaar verloop, wat beschrijft in hoeverre het verloop te vermijden was (Planting, z.d.).

Zoals beschreven in paragraaf 2.1 is de kapstok voor dit onderzoek de definitie *“Onder personeelsverloop worden werknemers verstaan die een werkgever, door ontbinding van de arbeidsovereenkomst, vrijwillig of dan wel gedwongen verlaten.”* (Pietersen, 2014). Net zoals in de definitie van Pietersen (2014) definieerde ook Bluedorn (1987) en Shaw, Delery, Jenkins en Gupta (1998) deze twee vormen van verloop. Vrijwillig en onvrijwillig verloop. Bij een vrijwillig vertrek ligt het initiatief bij de werknemer (Planting, z.d.), het zelf geïnitieerde verloop. In dit onderzoek staat geïnitieerd verloop centraal. Oorzaken van zelf geïnitieerd of vrijwillig verloop zijn bijvoorbeeld ergens anders een beter salaris of betere werkcondities aangeboden krijgen, problemen met de leidinggevende of stoppen met werken (Bluedorn, 1987; Shaw, Delery, Jenkins & Gupta 1998). Op grond van bijvoorbeeld het functioneren of een reorganisatie kan een medewerker worden ontslagen. Dan is er sprake van onvrijwillig verloop (Planting, z.d.).

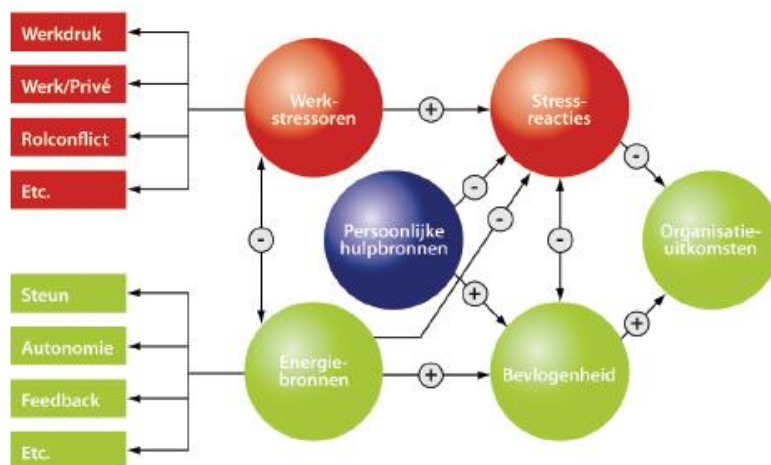
2.3 Energie- en stressbronnen

Geïnitieerd verloop kan op meerdere manier getriggerd worden. In de literatuur is een veelgenoemde trigger aanhoudende werkstress met als gevolg ontevredenheid. De vraag wat werkstress levert en wat mensen motiveert op de werkvloer heeft veel aandacht gekregen de afgelopen decennia. Verschillende factoren en variabelen op de werkvloer kunnen leiden tot stress of juist een energiegever zijn.

2.3.1 Het Job Demands-Resources model

Het Job Demands-Resources model geeft op een overzichtelijke wijze weer hoe verschillende factoren welke terug te zien zijn op de werkvloer zich verhouden als energie- en stressbronnen op de werkvloer (Bakker & Demerouti, 2013). In dit model (figuur 1) worden de werkfactoren onderverdeeld in twee categorieën: *job demands* en *job resources*. Voorbeelden van job demands, ook wel stressoren, zijn werkdruk, rolconflicten en geestelijke belasting. Dit worden ook wel belastende factoren genoemd. Wanneer deze stressoren of belastende factoren te lang aanhouden, kan dat leiden tot aantasting van de energiereserves. Gevolg hiervan is uitputting en in sommige gevallen fysieke klachten. In het Job Demands-Resources model wordt dit ook wel het health impairment proces genoemd (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001).

Tegenover de job demands staan de job resources, ook wel de energiebronnen. Energiebronnen zijn bijvoorbeeld sociale steun, autonomie en taakvariatie. De job resources leiden vaak tot 'work engagement' wat voldoening geeft en wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie (Van Rhenen & Schaufeli, 2010).



Figuur 1: Het Job Demands-Resources model.

Overgenomen uit *Positieve bedrijfsgezondheid (positive occupational health). Een nieuw domein voor de moderne bedrijfsarts?* (p. 415), door W. van Rhenen & W.B. Schaufeli, 2010.

In het kader van het geïnitieerde verloop is het belangrijk om als werkgever je energiebronnen en stressoren in beeld te hebben. Een hoge mate van job demands kan namelijk leiden tot de intentie om de organisatie te verlaten. Daartegenover staat dat een hoge mate van job resources kan zorgen voor een goed werkgeversmerk en zoals al eerder genoemd 'work

engagement'. Werknemers zullen er daardoor minder snel voor kiezen om de organisatie te verlaten.

2.3.2 De 4 A's

De 4 A's beschrijven de verschillende factoren op de werkvloer en bewaken gezamenlijk de kwaliteit van arbeid. De kwaliteit van arbeid betekent dat zowel in het werk, de werkomgeving als de organisatie alle voorwaarden zijn vervuld om zich goed te voelen bij het werk. Om voldoende energie te krijgen van het werk. Die kwaliteit is afhankelijk van die 4 A's; arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen (Van Hootegem & Van Amelsvoort, 2008). Dit zijn vier categorieën welke verschillende factoren behelzen die invloed kunnen hebben op de energie-stressbalans.

- *Arbeidsinhoud*; omvat het soort taken dat medewerkers moeten uitvoeren, de mogelijkheden die het werk biedt om iets te leren en de ruimte die men krijgt om zelf de werkwijze te bepalen. Denk aan autonomie en regelmogelijkheden binnen het werk (Van Hootegem & Van Amelsvoort, 2008). Een belangrijke arbeidsinhoudelijke factor binnen organisaties is werkdruk. Een te hoge werkdruk kan zorgen voor stress bij medisch personeel. Een te hoge stressbelasting leidt tot een lagere tevredenheid, welke op zijn beurt een negatieve invloed heeft op de intentie om te vertrekken bij de organisatie. De term werkdruk op zichzelf hoeft geen negatieve lading te hebben. Een goede werkdruk brengt namelijk een gezonde mate van stress met zich mee, wat kan soms zelfs kan dienen als energiegelver (Slot, 2011). Andere belangrijke arbeidsinhoudelijke stressfactoren zijn bijvoorbeeld monotoon werk, kortcyclisch werk en onduidelijke taakeisen (Kompier, Vaas & Marcelissen, 1990).

- *Arbeidsomstandigheden*; omvat de omgevingsfactoren tijdens het werk, de lichamelijke belasting die met de uitvoering van het werk gepaard gaat en de mate van veiligheid en bescherming op de werkvloer (Van Hootegem & Van Amelsvoort, 2008). In de zorg is het zware, vooral fysieke werk een stressor. Vooral de langdurige belasting kan leiden tot stress (Pool & Bloemendaal, 1999). Ook omgevingsfactoren als onder andere lawaai, werkhouding en hygiëne kunnen oorzaken van werkstress zijn. Als de omgevingsfactoren in orde zijn kan het personeel schoon, veilig en volledig te werk gaan (Kompier, Vaas & Marcelissen, 1990).

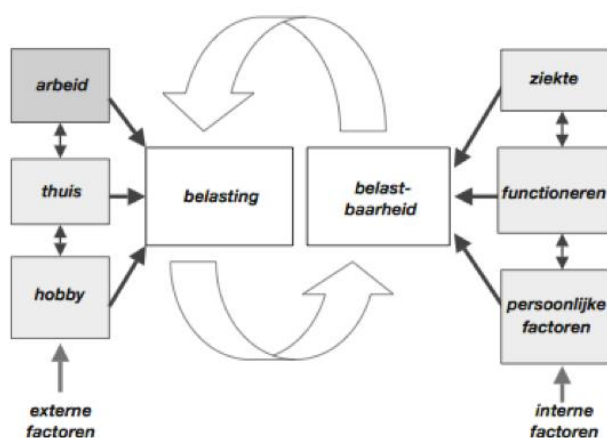
- *Arbeidsvoorwaarden*; zijn de afgesproken regelingen waaronder het werk moet worden verricht. Hierbij kan naast de economische beloning die men krijgt voor de arbeid ook gedacht worden aan arbeidstijden, de contractvorm en opleidings- en promotiemogelijkheden. Deze zijn dan onderverdeeld in primaire, secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden (Van Hootegem & Van Amelsvoort, 2008). Een primaire arbeidsvoorwaarde is bijvoorbeeld salaris. Een van de basisafspraken waarop arbeid wordt uitgevoerd. In de literatuur bestaat er twijfel over een verband tussen salaris en stress met verloop als gevolg in de gezondheidszorg. Werknemers die een baan als verpleegkundige ambiëren hebben vaak niet primair een hoog salaris als doel (Borda & Norman, 1997). Als gesproken wordt over secundaire

arbeidsvoorwaarden zijn roosters een veelgenoemde factor in de literatuur welke invloed heeft op de energie-stressbalans. Roosters hebben namelijk direct invloed hebben op de werkbeleving van een werknemer. Lange diensten, overwerken en werken in het weekend kunnen door werknemers vaak niet worden gewaardeerd. Ook het worden gebeld in de vrije tijd of er gewerkt kan worden is een werk-privé balans verstorende factor, een stressbron. Wanneer een werknemer roostertechnisch eigen regelmogelijkheden heeft waarbij een goede werk-privé balans mogelijk is, zal de werknemer dit als positief ervaren (Slot, 2011). Daarnaast lijken ontwikkel- en scholingsmogelijkheden, een andere secundaire arbeidsvoorwaarde, de tevredenheid te verhogen. Vooral voor de nieuwe generatie verpleegkundigen zijn ontwikkelings- en scholingsmogelijkheden een steeds belangrijker thema op de werkvloer. Het kan dan ook een belangrijke energiegever zijn voor werknemers (Donner & Wheeler, 2001; Van Hassel, 2018).

- *Arbeidsverhoudingen*; omvat het sociale klimaat in de onderneming, de mogelijkheid tot medezeggenschap en inspraak en de manier waarop de verschillende verhoudingen gestalte krijgen (Van Hootegem & Van Amelsvoort, 2008). In de literatuur wordt gesteld dat het team of afdeling waarin de verpleegkundige zijn of haar werk doet belangrijker is dan het ziekenhuis zelf. Verpleegkundigen werken namelijk veelal in teamverband, waardoor de sfeer van groot belang is. De energie-stressbalans kan positief worden beïnvloed door een goed teamklimaat en tegelijkertijd zorgt een negatief teamklimaat voor een verhoogd risico tot stress op de werkvloer (Veld, Paauwe & Boselie, 2010).

2.3.3 Persoonlijke bronnen en belastbaarheid

De persoonlijke bronnen, ook wel de individuele factoren spelen een belangrijke rol bij de energie-stressbalans. Ze bepalen namelijk de belastbaarheid van de werknemer. Als er geen evenwicht is tussen wat het werk vraagt en wat de persoon kan en wil, de belastbaarheid, ontstaat er een toestand van stress (Kompier, Vaas & Marcelissen, 1990). Om dit proces in kaart te brengen is het belasting-belastbaarheidsmodel opgesteld.



Figuur 2: Het belasting-belastbaarheidsmodel.

Overgenomen uit *Een handboek voor paramedici en arboprofessionals* (p. 155), door Y. Heerkens, C. Kuipers & M. Balm, 2011.

Het belasting-belastbaarheidsmodel gaat uit van een gewenst evenwicht tussen de belasting op- en de belastbaarheid van de werknemer. Dit betreft zowel de fysieke als de mentale belasting en belastbaarheid (Heerkens, Kuiper & Balm, 2011). Hoewel dit model veelal wordt ingezet om verzuim in kaart te brengen, is ook goed af te lezen hoe de invloed van persoonlijke belasting op een persoon, waaronder de bijbehorende stress- en energiefactoren, afhangt van de mate van de belastbaarheid van het individu.

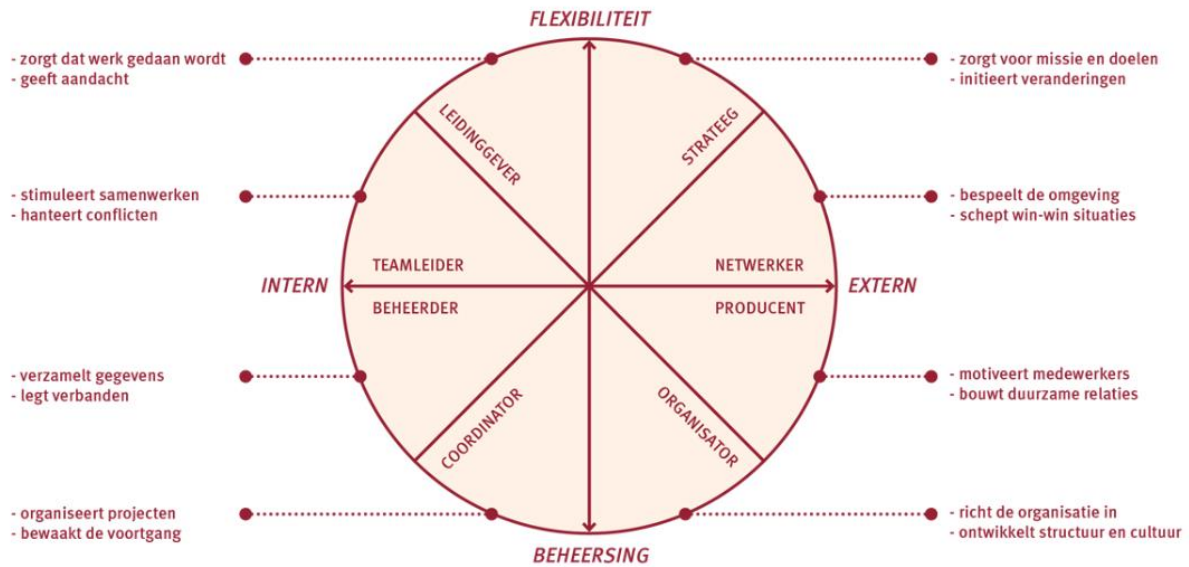
Ook in het eerder beschreven Job Demands-Resources model, gepubliceerd door Demerouti, Bakker, Nachreiner en Schaufeli (2001), is te zien dat persoonlijke hulpbronnen een belangrijke rol spelen. Xanthopoulou, Bakker, Demerouti en Schaufeli (2007) beschrijven drie typische persoonlijke hulpbronnen; de eigen effectiviteit, zelfvertrouwen binnen je werk en optimisme. Deze persoonlijke hulpbronnen zijn het fundament van het individuele aanpassingsvermogen op de werkvloer en bepalen de belastbaarheid van de werknemer. Zoals aan deze drie persoonlijke hulpbronnen af te lezen is, verschilt de aanwezigheid van deze hulpbronnen per persoon. De mate van belastbaarheid is dan ook voor elke werknemer anders (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007).

2.4 Leiderschap

Schaufeli (2015) pleit voor het opnemen van leiderschap als apart construct in het eerder besproken Job Demands-Resources model. Bevlogen leiders voorzien werknemers van energiebronnen en tegelijkertijd kunnen deze zorgen voor het verminderen van werkeisen, waardoor energiebronnen en werkeisen gebalanceerd raken (Schaufeli, 2015). In de literatuur worden verschillende theorieën betreffende leiderschap en management beschreven. In deze paragraaf de theoretische kapstok omtrent leiderschap binnen dit onderzoek.

2.4.1 Managementrollen van Quinn

Voor de effectiviteit van de organisatie is het belangrijk dat managers zich bezighouden met samenwerken, controleren, concurreren en creëren. Vier concurrerende waarden (Quinn) die in de realiteit naast elkaar bestaan. Het werk van managers kan worden onderverdeelt in vier oriëntaties. Enerzijds wordt de manager verantwoordelijk gehouden voor de 'externe gerichtheid' waaronder de toekomstige ontwikkelingen en tegelijkertijd moet hij of zij ervoor zorgen dat de interne gerichtheid, de aanwezigheid van regels en procedures die het huidige functioneren regelen, op orde is. De organisatie verwacht daarnaast intern dat de groep of afdeling waaraan de manager leiding geeft flexibel is, maar tegelijkertijd is deze ook verantwoordelijk voor de stabiliteit van dagelijkse werkzaamheden van dit zelfde team. Hoewel de componenten (intern-extern, flexibel-stabiliteit) af en toe lijnrecht tegenover elkaar lijken te staan (zoals ook weergegeven in figuur 3), vullen ze elkaar in werkelijkheid aan (Quinn, Faerman, Thompson, McGrath & Bright, 2015).



Figuur 3: Het concurrerende waardenmodel van Quinn.

Overgenomen uit *Managementstijl*, door Twynstra Gudde kennisbank, z.d.

Op grond van onderzoek van de heer Quinn zijn er, zoals in figuur 3 aangegeven, 8 managementrollen nodig om een organisatie goed te laten functioneren en om die vier zojuist beschreven oriëntaties (flexibiliteit, beheersing/stabiliteit, intern en extern) goed invulling te kunnen geven. Het hangt af van de situatie, context maar ook van de leidinggevende zelf wanneer hij of zij welke rol in moet of kan invullen. Elke leidinggevende heeft natuurlijk een eigen, vaak natuurlijke voorkeur voor een bepaalde rol (Quinn et al., 2015).

2.4.2 Leader-Member Exchange

Leiderschap speelt een bijzondere rol binnen een organisatie. Zo heeft leiderschap invloed op relaties binnen de organisaties en daarmee ook op de verloopintentie. In de Leader-Member Exchange (LMX) theorie ligt de focus op het bestaan van verschillende relaties tussen een leider en de daaronder vallende werknemer of werkgroep (Basu & Green, 1997). Volgens de LMX-theorie gaan werknemers en leidinggevendens verschillende sociale uitwisselingen aan. Dit zijn gedragingen of interacties die plaatsvinden tussen de manager en een ondergeschikte binnen een werkomgeving (Matthews, Carsten, Ayers & Menachemi, 2017). Managers en werknemers kunnen relaties ontwikkelen die meer gebaseerd zijn op het transactionele aspect en relaties die meer in gaan op het transformationele, sociaal-emotionele aspect. Bij transactionele relaties kan gedacht worden aan een economische, materialistische ruilrelatie. Transformationele relaties, zoals aangegeven een meer sociaal-emotionele relatie, omvat meer de componenten die te maken hebben met loyaliteit, vertrouwen en respect (Graen & Uhl-Bien, 1995; Matthews et al., 2017). Afhangend van de context voert één van deze twee soorten relaties de boventoon. In een context waar prestatie en doelen halen erg belangrijk is, bijvoorbeeld in een meer zakelijke context, zal de transactionele relatie erg belangrijk zijn. In een ziekenhuis zullen sneller transformationele relaties ontstaan. Als hier op de werkvloer een sterke sociaal-emotionele relatie ontstaat tussen de leidinggevende en werknemer,

resulteert dat in een werknemer die zich eerder gerespecteerd, gewaardeerd en gehoord voelt. Vanzelfsprekend werkt dit andersom bij het ontbreken van een goede transformationele relatie en hebben zowel de sterke transformationele relatie als het ontbreken van deze relatie op zijn eigen manier invloed op de verloopintentie (Matthews et al., 2017).

2.4.3 Transactioneel en transformationeel leiderschap

Naast de transactionele- en transformationele relaties op de werkvloer, is er ook een gelijknamige wijze van leiderschap. Het is belangrijk om naast de LMX-theorie over relaties, ook te benoemen in hoeverre deze manieren van leiderschap bestaan en toegepast worden in de praktijk.

Transactioneel leiderschap is verwant aan de opvatting dat belonen en straffen motiveert. Extrinsieke motivatie speelt bij dit type leiderschap dus een belangrijke rol (Volberda, Jansen, Tempelaar & Heij, 2011). Het één wordt voor het ander uitgewisseld. Werknemers worden geprikkeld door die beloning of straf. Wanneer de samenwerking een positieve uitwerking heeft en voldoende oplevert zullen de werknemers de leider over het algemeen volgen, mits de voordelen eerlijk verdeeld worden. Bij een oneerlijke verdeling of ten minste een onrechtvaardige opvatting van deze verdeling, kan er angst of stress ontstaan. Dit kan resulteren in gereduceerde inspanningen en verlaagde inzet en/of motivatie bij de werknemers (Bruins, 2017). Transformationeel leiderschap daarentegen focust zich meer op het motiveren van medewerkers door het verhogen van vertrouwen en verwachtingen bij medewerkers. Zoals beschreven in de subparagraaf over de LMX-theorie, zijn woorden als onder andere respect en charisma kenmerkend onderdeel voor deze manier van leidinggeven (Volberda et al., 2011). Transformationeel leiderschap omvat vier componenten:

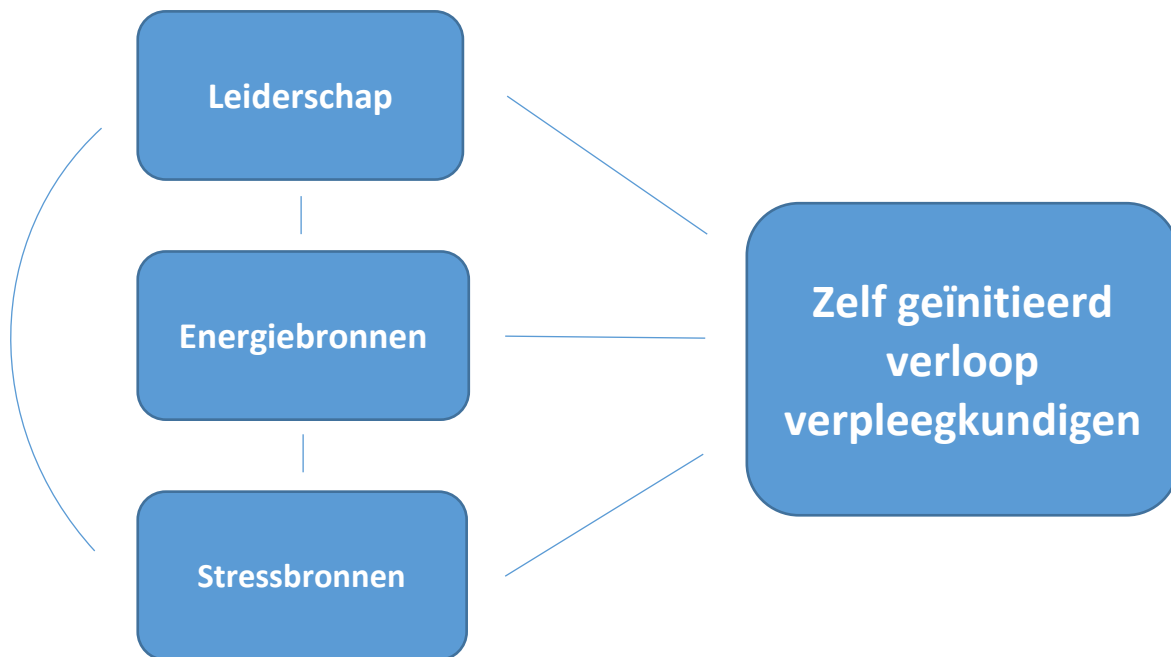
- *Geïdealiseerde invloed*; medewerkers moeten overtuigd worden van een verandertraject. De leider doet dit middels charisma en inspiratie.
- *Inspirerende motivatie*; de gedachte bij deze component is dat de medewerkers gemotiveerd worden wanneer zij een sterk besef hebben van de missie en visie en daarmee ook de doelstellingen kennen. Het gaat er dus om hoe de leider de missie en visie van de organisatie verwoordt die de medewerkers moet motiveren.
- *Intellectuele stimulatie*; medewerkers intellectueel uitdagen. Het geven van uitdagende taken en feedback dragen bij aan het ontwikkelen van probleemoplossende mogelijkheden.
- *Individuele overweging*; de essentie van deze component is dat de leider oog heeft voor maatwerk, zodat elke medewerker zich kan ontwikkelen in hun individuele competenties om hun persoonlijke ambities te halen (Blomme, Kodden & Beasley-Suffolk, 2015).

2.4.4 Effecten van verschillende leiderschapsstijlen in de langdurige zorg

In deze paragraaf zijn nu verschillende stijlen van leiderschap beschreven. De verschillende stijlen van Quinn, maar ook de transactionele manier van leiderschap en de transformationele/relatieve manier van leiderschap. Iedere stijl heeft van leidinggeven heeft zo zijn eigen effect op een afdeling en gevolgen voor de zorgverleners en de kwaliteit

van de zorg (Pittens, Zonneveld, Van Oord-Jansen & Minkman, 2018). Een meer op de relatie georiënteerde manier van leiderschap beoogt de betrokkenheid van medewerkers te vergroten. Gevolgen die vaak terugkeren zijn hogere werktevredenheid, een lagere doorstroom en een hogere kwaliteit van zorg en leven (Cummings et al., 2010). Literatuuronderzoek van Pittens, Zonneveld, Van Oord-Jansen & Minkman (2017) concludeert dat relationele leiderschapsstijlen effectiever zijn bij de realisatie van positieve effecten bij zorgverleners dan een transactionele manier van leiding geven. Verschillende artikelen welke bestudeerd zijn door Pittens et al. (2017) beschrijven hetzelfde verband. Daartegenover staan ook enkele onderzoeken welke het contrasterende verband beschrijven. Het onderzoek Havig, Skogstad, Veenstra en Romøren (2011b) bijvoorbeeld toont aan dat taakgericht leiderschap leidt tot een hogere werktevredenheid. Taakgericht leiderschap gaat namelijk hand in hand met een verhoogde mate van autonomie (Havig et al., 2011b). In een ander onderzoek van Havig, Skogstad, Kjeshus en Romøren (2011a) heeft de combinatie van taakgericht en relationeel leiderschap het beste effect op de kwaliteit van zorg. Met andere woorden: uit de literatuurstudie is gebleken dat er niet één specifieke leiderschapsstijl aan te wijzen die het meest passend is. In de literatuur komt geen duidelijke voorkeursstijl naar voren voor het geven van leiding binnen een zorginstelling, in het geval van dit onderzoek een ziekenhuis. Zowel de twee leiderschapsstijlen apart als een combinatie ervan leveren eigen effecten passend binnen verschillende situaties (Pittens et al., 2018). Het is dan ook onduidelijk of de transformationele manier van leiding geven de beste manier van leiding geven is binnen de ziekenhuiszorg en of dit per afdeling moet verschillen of dat er één lijn getrokken moet worden.

3. Conceptueel model



Figuur 4: Conceptueel model.

Toelichting variabelen:

Uit het vooronderzoek zijn bepaalde thema's naar voren gekomen, welke uitgediept zijn in het theoretische kader. De combinatie van vooronderzoek en de verdieping in het theoretisch kader, maakt dat de bovenstaande onafhankelijke variabelen zijn gecombineerd aan de afhankelijke variabele 'Zelf geïnitieerd verloop van verpleegkundigen'.

Onder leiderschap wordt het door de bij MMC vertrekkende en vertrokken verpleegkundigen ervaren 'Leiderschap' bedoeld. In de vraagstelling staat het transformationele en transactionele leiderschap centraal, waarin gefocust wordt op het gewenste leiderschap.

De verschillende stress- en energiebronnen, welke in de beschreven theorieën gebundeld worden als de energie-stressbalans, gaan eveneens onderdeel uitmaken van de interviews. Het Job Demands-Resources model en de verschillende werkfactoren beschreven in subparagraaf 2.3.2 als de 4 A's, zullen hierin als leidraad functioneren.

In het vervolg van dit onderzoek zal dit conceptuele model met behulp van kwalitatief onderzoek getoetst worden. Wat deze manier van onderzoek inhoudt zal worden uitgelegd in het volgende hoofdstuk "Methodische verantwoording". In de conclusie zal dit model in aangepaste vorm terugkomen. Het aangepaste model zal een uitkomst zijn van de uitgevoerde analyses.

4. Methodische verantwoording

Binnen de vorige hoofdstukken zijn verschillende factoren naar voren gekomen welke invloed kunnen hebben op het zelf geïnitieerde verloop van het verpleegkundig personeel van Máxima Medisch Centrum. Om de samenhang tussen de onafhankelijke en de afhankelijke variabelen te toetsen, zal een kwalitatief onderzoek worden uitgevoerd.

4.1 Type onderzoek

Om de onderzoeksvraag *“Wat is de samenhang tussen leiderschap, stressbronnen en energiebronnen en het zelf geïnitieerd verloop onder de verpleegkundigen van Máxima Medisch Centrum?”* te beantwoorden zijn half-gestructureerde interviews gevoerd. Het onderzoek is daarmee kwalitatief van aard. De hoofdreden om een kwalitatieve onderzoeksmethode te hanteren is omdat vertrekredenen per persoon erg verschillend zijn. In tegenstelling tot kwantitatief onderzoek, gaat het bij kwalitatief onderzoek niet om het in kaart brengen van cijfers en getallen. Bij kwalitatief onderzoek verken je het onderwerp en maak je het thema of vraagstuk inzichtelijk (Reulink & Lindeman, 2005). Door middel van afname van enquêtes kun je namelijk niet doorvragen op bijvoorbeeld emotie, wat voor dit onderzoeksdoel wel van belang is. Daarnaast zijn de ervaringen van oud-verpleegkundigen waardevol voor het bereiken van het onderzoeksdoel en deze zijn te meten als de verpleegkundigen uitgebreid ervaringen kunnen delen.

De voorafgaand aan de interviews opgestelde topiclijst fungeert als de beschreven leidraad tijdens de interviews. Hoofd- en deelonderwerpen zijn beschreven in deze topiclijst, maar er zal ook een aantal malen van worden afgeweken en zal detaillering worden toegepast. Er zal dus worden doorgevraagd, waardoor de nodige verdieping tijdens de interviews ontstaat. In een dergelijk kwalitatief interview zoekt de onderzoeker, binnen het kader van het onderzoeksdoel, aansluiting bij de eigen beleving van de respondent (Plochg & Van Zwieten, 2007).

4.2 Procedure en respondenten

De onderzoekspopulatie bestaat uit alle verpleegkundigen die in 2018 zijn vertrokken of gaan vertrekken bij MMC. Volgens de in het vooronderzoek verkregen cijfers bij C. van Dijk is dit een groep van 103 personen. Deze groep is divers. Mannen en vrouwen van allerlei leeftijden en allerlei afdelingen. Student-verpleegkundigen behoren niet tot de onderzoekspopulatie. Verpleegkundigen die werkzaam zijn geweest bij het flexbureau behoren wel tot de onderzoekspopulatie. Zij waren immers in dienst van MMC. Het flexbureau is een flexibele schil voor de verpleegafdelingen. Bij indiensttreding kunnen ze kiezen tussen de beschouwende of snijdende zorggroep en worden dan binnen die specifieke zorggroep op verschillende afdelingen ingezet vanuit het flexbureau.

Tijdens dit onderzoek zullen respondenten worden geïnterviewd welke binnen de onderzoekspopulatie vallen. Oud MMC-verpleegkundigen van de onder andere Neurologie, Intensive Care en allerlei andere (gespecialiseerde) verpleegafdelingen kunnen voorbij komen. Verschillende verpleegkundigen welke vallen binnen de onderzoekspopulatie zijn

gecontacteerd door middel van een uitnodiging via de e-mail (bijlage 3). Deze e-mail is verstuurd naar verpleegkundigen welke hebben aangegeven te vertrekken. Al vertrokken verpleegkundigen konden volgens de nieuwe wet Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) niet worden gecontacteerd.

Hieronder een overzicht van de procedure van dataverzameling. Om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen zal niet worden benoemd wat de primaire afdeling is waar de verpleegkundige werkt(e). In de uitgewerkte transcripten van de verschillende interviews (bijlagen 4 t/m 12) is dit ook terug te lezen, waar de namen van de afdelingen zijn vervangen met [afdeling]. Daarnaast is de naam van de betreffende verpleegkundige vervangen door [naam] en van de leidinggevenden door [leidinggevende].

	<i>Afgenomen</i>	<i>Op locatie</i>
Respondent A	14 november 2018	Veldhoven
Respondent B	15 november 2018	Veldhoven
Respondent C	16 november 2018	Eindhoven
Respondent D	20 november 2018	Eindhoven
Respondent E	21 november 2018	Eindhoven
Respondent F	22 november 2018	Veldhoven
Respondent G	28 november 2018	Veldhoven
Respondent H	29 november 2018	Veldhoven
Respondent I	3 december 2018	Veldhoven

Tabel 2: Procedure van dataverzameling.

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Range</i>
Leeftijd respondenten	34.7	126	21 – 60 jaar
Dienstjaren	12.7	10.4	.5 – 34 jaar

Tabel 3: Leeftijd en dienstjaren respondenten.

Aan het onderzoek hebben negen vrouwelijke respondenten deelgenomen ($n = 9$), met een M_{LEEFTIJD} van 34.7 jaar.

Alle interviews zijn afgenomen middels geluidsopname, allemaal binnen de muren van MMC. Zoals te zien in tabel 2 drie op locatie Eindhoven en zes op locatie Veldhoven. Ze zijn allemaal gehouden in een afgesloten en rustige ruimte.

4.3 Meetinstrumenten

Zoals in paragraaf 4.1 besproken wordt er binnen dit kwalitatieve onderzoek gebruik gemaakt van ‘focused interviews’. Dit zijn de half-gestructureerde interviews waar, in tegenstelling tot gestructureerde interviews, detaillering voor de nodige verdieping wordt toegepast. Voor het uitvoeren van deze interviews is een topiclijst opgesteld. Zoals eerder aangegeven dient de topiclijst als leidraad voor de interviews, welke terug te vinden is in bijlage 1. In bijlage 2 is een herziene versie van de topiclijst te vinden.

De topiclijst is gebaseerd op het theoretisch kader, zoals in de eerder aangegeven bijlages betreffende de topiclijsten overzichtelijk is gemaakt. In de topiclijst zijn de topics de

verschillende variabelen uit het conceptueel model. Daarnaast worden ook begeleidende vragen gesteld. De topics bevatten vragen welke zijn gebaseerd op de in de theoretisch kader beschreven literatuur en bijbehorende modellen. Om te beginnen de eerste op de theoretisch kader gebaseerde topic: energie-stressbalans. De vragen die onder deze topic vallen zijn gebaseerd op het in het theoretisch kader beschreven 'Job Demands-Resources model'. In dit model worden elementen zoals onder andere werkdruk en waardering genoemd welke als stressoren of energiebronnen op de werkvloer kunnen acteren. Verschillende mogelijke stressoren of energiebronnen worden bevraagd binnen deze topic.

Daarnaast is de topic 'leiderschap' beschreven in de topiclijst, waar ingegaan wordt op onder andere de relatie met de leidinggevende en wat de respondent verlangt voor een leidinggevend. Hiermee is de bedoeling dat er getracht wordt te meten wat voor type leiderschap aansluit bij de respondent. Over het onderwerp leiderschap is uitgebreid geschreven in het theoretisch kader onder paragraaf 2.4 'Leiderschap'. In deze paragraaf worden onder andere de managementrollen van Quinn beschreven en het onderscheid tussen transactioneel- en transformationeel leiderschap.

4.4 Betrouwbaarheid en validiteit

4.4.1 Betrouwbaarheid

Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te borgen zijn verschillende acties verricht. Ten eerste is in deze methodische verantwoording een duidelijke beschrijving van het proces weergegeven. Daarnaast zijn verschillende gemaakte keuzes ook theoretisch onderbouwd vanuit het theoretische kader en zijn verschillende theorieën per beschrijving naast elkaar gelegd. Ook de topiclijst is gebaseerd op gevonden literatuur en modellen, welke na het opstellen bij elk interview is gewogen op compleetheid. Daarnaast is ervoor gezorgd dat de vraagstelling goed is blijven aansluiten op de hoofd- en deelvragen. Middels de topiclijst is ervoor gezorgd dat elk interview een duidelijke structuur kende. De onderwerpen zijn hierdoor in eenzelfde volgorde gesteld. De topiclijst is één keer herzien, waardoor de betrouwbaarheid van de topiclijst wordt vergroot (Verhoeven, 2014). De gehouden interviews zijn uitgewerkt en deze transcripten zijn terug te vinden in de bijlagen (4 t/m 12). Zo is de transparantie van dataverzameling zoveel mogelijk gewaarborgd. De interviews zijn elk gehouden in een rustige afgesloten ruimte op de MMC locaties Veldhoven en Eindhoven. Hierdoor is gezorgd voor zo min mogelijk afleiding. Ook is het belangrijk om te checken of tijdens de interviews alles goed is geïnterpreteerd. Is alles goed begrepen of bedoelde de respondent een antwoord toch anders? Daarnaast kan het ook zijn dat er bepaalde belangrijke zaken zijn gemist. Na elk interview is daarom een samenvatting van elk transcript verstuurd naar de betreffende respondenten ter check. Na akkoord is begonnen met het uitvoeren van het analyseren van de transcripten. De analyses zijn bij dit onderzoek naast de onderzoeker ook door een tweede persoon uitgevoerd, zodat opnieuw gewaarborgd is dat de gegevens juist worden geïnterpreteerd. Hoe de gegevens worden geanalyseerd is terug te vinden in de laatste paragraaf van deze methodische verantwoording 'Analyses'.

4.4.2 Validiteit

Naast betrouwbaarheid is validiteit belangrijk bij een goed onderzoek. Er moet gemeten worden wat men beoogd te meten. Om dit te waarborgen zijn per variabele ten minste 3 vragen opgesteld. Daarnaast zijn naast de vastgestelde vragen ook detailleringvragen gesteld om de diepgang op te zoeken. Er zijn zoveel mogelijk open vragen gesteld een doorgevraagd, met altijd de variabelen uit het conceptueel model in het achterhoofd. Naast het doorvragen is er ook samengevat en geparafraseerd, ter controle van de binnengekomen informatie.

4.5 Analyses

Voor het analyseren van de resultaten is gebruik gemaakt van de GT-benadering. Deze benadering is een combinatie van het open, axiaal en selectief coderen. Hak (2007) beschrijft deze verschillende manier van coderen als volgt:

- *Open coderen*; is het markeren en labelen van stukjes onderzoeksmateriaal. Dit onderzoeksmateriaal is binnen dit onderzoek de transcripten. Door het markeren en labelen wordt een globale weergave van de belangrijke zaken zichtbaar gemaakt.
- *Axiaal coderen*; is het splitsen en/of samenvoegen van de verschillende gemarkeerde en gelabelde stukken. De groepen die hieruit ontstaan worden eventueel opnieuw gecodeerd.
- *Selectief coderen*; is officieel geen vorm van coderen. Hak (2007) beschrijft selectief coderen als een methode van analyse waarin door middel van 'constante vergelijking' wordt nagegaan of en hoe bepaalde codes (dus de gemeten waarden van variabelen) in de eenheden van onderzoek samenhangen.

Een weergave van de codeboom, welke voortkomt uit dit proces, is terug te vinden in bijlage 13.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de onderzoeksresultaten objectief besproken worden. De negen gehouden interviews worden naast elkaar gelegd en met elkaar vergeleken. Hiervan wordt dan een feitelijke analyse geschetst, waaruit in het volgende hoofdstuk conclusies getrokken gaan worden en aan de hand van die conclusies gaan dan ook onderzoeksvragen beantwoord worden. De transcripten van de interviews waaruit geciteerd gaat worden zijn zoals in de methodische verantwoording aangegeven terug te vinden in de bijlages 4 t/m 12.

In deze resultatenanalyse zullen de resultaten worden beschreven per thema. Deze thema's zijn gebaseerd op de codeboom, welke terug te vinden is in bijlage 13.

5.1 Energiegevers

Tijdens de verschillende interviews zijn meerdere zaken naar voren komen welke de verpleegkundigen energie geven. Zowel op taakhoudelijk gebied als op relationeel gebied. Elk interview begon met de vraag wat de verpleegkundige heeft gevonden van het werken bij MMC. Op deze vraag werd negen keer positief op geantwoord. Hieronder een greep uit de verschillende positieve reacties.

“Heel goed. Ik heb echt altijd met plezier gewerkt. Ben ook altijd met plezier naar mijn werk gegaan.”

- Respondent H

“Ja heerlijk. Ik vind het heel leuk om te werken hier.”

- Respondent G

5.1.1 Taakhoudelijk

“Ik heb natuurlijk niet voor niks voor dit beroep gekozen dus ik vind het wel leuk om voor andere mensen te zorgen.”

- Respondent A

Bij de vraag wat de verpleegkundigen vonden van de taakhoud binnen MMC is duidelijk geworden dat ‘zorgen’ bij verpleegkundigen op één staat.

“Ja mijn taakhoud. Het leukste vind ik zorgen. Ik ben gewoon echt een pleeg.”

- Respondent I

Zes van de negen respondenten is positief betreffende de taakhoud. Dat betekent dat drie respondenten een overwegend negatieve reactie hebben gegeven. Onderstaand één van deze reacties.

“Ja op een gegeven moment als je het allemaal weet wordt het erg eentonig. En dat werd op een gegeven moment gewoon saai. Je begint om 7 uur, half 8

doe je pillen, 9 uur visite, 10 uur koffiepauze. Ja al die tijdstippen weet je op een gegeven moment en ja dan is het op een gegeven moment klaar.”

- Respondent F

Veelgenoemde taakhoudelijke energiegevers zijn de uitdaging, uitgebreidheid en het genieten van chaos of als de spreekwoordelijke bom barst.

“Heel afwisselend, heel veel uitdaging. Ik moet er niet aan denken dat ik vijf dagen in de week hetzelfde werk moet doen.”

- Respondent D

“Ik kan op [afdeling] er heel erg van genieten als echt de bom barst en chaos is. Dat dan alles op zijn pootjes terecht komt en we samen er alles aan hebben gedaan om het te verwezenlijken.”

- Respondent B

5.1.2 Verpleegkundigen onderling

Een andere belangrijke energiegever die tijdens de interviews meermaals is genoemd is het team, de collega's. Acht van de negen respondenten zegt dat dit een energiegever was, vaak zelfs één van de belangrijkste. Deze energiegever is zelfs enkele keren genoemd als reden om te blijven bij de organisatie.

“Ja we hadden echt een heel leuk team. Daar ben ik echt voor gebleven.”

- Respondent C

“Collega's zijn zeker energiebrengers. Ja. Gaan wel best wel wat mensen waar ik lang mee heb gewerkt weg. Maar het zijn zeker energiebrengers. Ik zou niet een baan zonder collega's willen.”

- Respondent I

Daarnaast werd ook het “terugvallen op collega's” en elkaar ondersteunen waar nodig genoemd.

“Sowieso het hele fijne team. Wij hadden echt een team waar je gewoon op kon bouwen. Dat je weet wat je aan elkaar hebt.”

- Respondent H

“We letten op elkaar en als de een even om wat voor reden ook tijd nodig heeft of weg moet of.. dat kan allemaal dat lossen we op.”

- Respondent G

De sfeer op de werkvloer was hierin erg belangrijk. Zes van de negen geeft aan een prettige werksfeer te hebben ervaren.

“Ik vind wel dat wij een open werksfeer hebben. We benoemen de goede kant he, maar ook als er iets niet is goed gegaan of als er iets niet af is getekend of wat dan ook. Dan koppelen ze dat ook terug dus dat vind ik ook wel fijn.”

- Respondent C

Eén respondent geeft aan dat de sfeer zo goed was dat het moeilijk werd om elkaar opbouwende feedback te geven

“Het is ook wel moeilijk, omdat de sfeer zo goed is, is het soms moeilijk om feedback te geven aan elkaar over dingetjes die niet zo goed lopen.”

- Respondent G

Over feedback gesproken, die werd wel gegeven. Echter vaak wel in de vorm van waardering. Acht van de negen respondenten geeft aan dat er waardering wordt uitgesproken binnen het team. Positieve feedback. Zes van deze acht respondenten geeft aan dat er actief feedback wordt gegeven, zowel positief als opbouwend.

“Nee tuurlijk wordt er ook wel feedback gegeven. En het kan ook niet anders he. Wij komen op een specialisme waar wij eigenlijk helemaal niks van kunnen. Alleen de basisdingen. Dus nee ik vind feedback fijn want daar leer je het meeste van.”

- Respondent H

Zes van de negen respondenten positief over de werksfeer betekent dus ook dat er drie respondenten zijn die aangeven een onprettige of zelfs heftige sfeer te ervaren op de werkvloer, ondanks dat twee van deze drie aangeven een fijn team te hebben.

“Nou ik heb me een tijdje niet thuis gevoeld in het team omdat er gewoon veel geroddeld werd. Maar dat is uiteindelijk wel positief veranderd.”

- Respondent F

“De sfeer op de werkvloer is heel heftig geweest. Er is veel gepraat. Veel onrust over de dienstlijst, alle diensten die opgevangen moeten worden. Over onze leidinggevende. Dat brengt elkaar toch in een negatieve spiraal. Dat is gewoon zo. Maar soms zie je ook geen uitweg meer en gaat het daar alleen nog maar over.”

- Respondent I

5.1.3 Patiëntcontact

Een derde duidelijke energiegever heeft overlap met de energiegever 'taakhoud', namelijk patiëntcontact. Het zorgen voor patiënten. Echter was naast het 'zorgen' het patiëntcontact het eerst en vaakst genoemd bij de vraag wat de respondenten energie gaf tijdens haar werkzaamheden. Alle respondenten geven dan ook aan dat patiëntcontact haar energie geeft.

"Mijn energiebrengers zijn de kinderen. En de ouders. En het werk daarmee en de begeleiding van de ouders om hun kind te leren kennen en ja dat ze hun kind ook zelf kunnen gaan verzorgen. Hoe klein en hoe teer alles ook is. En als het niet goed gaat ze daarin te begeleiden. Op het moment dat een kind bijvoorbeeld overlijdt."

- Respondent I

"Het contact met mensen wat ik voor ze kan doen. En toch als ze dan uiteindelijk naar huis gaan na een dag voor ze gezorgd te hebben, gewoon dat bedankje. Zo van oh fijn dat je er was. Dat je op dat moment het verschil hebt kunnen maken dat je er was."

- Respondent D

"Het contact met de mens dat vind ik altijd wel heel belangrijk. Daar haal ik wel energie uit. Als ik voor mensen goed kan zorgen en ze blij en tevreden zijn."

- Respondent A

5.2 Stressoren/lasten

Zoals besproken bij de energiegevers kan wat de één energie geeft voor de ander een last zijn. Echter zijn er wel duidelijke rode draden te lezen bij het naast elkaar leggen van de interviews op het gebied van zowel energiegevers als stressoren. Toch vonden vier van de negen respondenten het woord 'stress' niet van toepassing of te zwaar. Ze noemde het uit zichzelf bijvoorbeeld al anders.

"Niet echt.. nee ik heb niet heel snel stress. Anders wordt het ook wel moeilijk in de zorg. Met stress zit je hier niet goed."

- Respondent H

"Ja maar stress slash energielek ofzo is al het gedoe wat er is."

- Respondent B

Daarom spreken we in deze paragraaf over stressoren of lasten. Verschillende van deze lasten zijn voorbij gekomen tijdens de interviews, welke nu doorgenomen gaan worden.

5.2.1 Communicatie

Onduidelijkheid, onwetendheid en rumoerigheid. Vier respondenten gaven aan dat deze termen hebben bijgedragen aan hun vertrek bij MMC. Slechte communicatie is hierin een veelgenoemde.

“Het is meer in het algemeen de communicatie. Niet zo zeer.. ze hadden gewoon moeten zeggen waar het op stond. En niet eromheen draaien, we weten het niet we weten het niet terwijl andere afdelingen het allang wisten.”

- Respondent C

“Ja je weet wat je eraan hebt en dat viel gewoon compleet weg. We werden helemaal ja eigenlijk een beetje over het ziekenhuis verspreid. (...) de communicatie, daarin is het echt heel slecht geweest.”

- Respondent E

Dit leidde bij sommige respondenten tot onzekerheid en het niet weten waar ze aan toe zijn. In enkele gevallen heeft dit geleid tot het vertrek bij MMC.

“Een collega zei van ja dat had echt niet hoeven gebeuren ik had hier echt niet weg hoeven. Maar gewoon omdat ze echt niet tegen die onzekerheid kon. En ze is daardoor echt gegaan.”

- Respondent C

“En ook een reden omdat je hier geen keuze had. Je werd gewoon ergens geplaatst waar nodig was en ja je had daar eigenlijk helemaal geen keuze in. De communicatie daarin was niet echt optimaal en niet heel leuk. En ja er zijn er nu 12 weg van ons vaste team van [afdeling].”

- Respondent H

Op de vraag wat respondent C stress gaf was het antwoord dan ook duidelijk.

“Onzekerheid en slechte communicatie.”

- Respondent C

5.2.2 Roostering

In het kader van roostering is als eerste gevraagd in hoeverre de respondenten invloed hadden op het eigen rooster en of er in enige vorm sprake is van zelfroostering op de afdeling. Acht van de negen respondenten geven aan helemaal geen invloed te hebben op het rooster.

“Nee. Dat werd door een centrale planner gepland.”

- Respondent F

“Het rooster ja nee. Daar heb ik eigenlijk geen invloed op nee.”

- Respondent A

Voor de centrale planner werd hierin genoemd als bron van ontevredenheid. Zeven van de negen respondenten hebben met de centrale roosteraar te maken en geen van de respondenten is hier positief over. Vooral de reeksen welke in de ogen van enkele respondenten soms onmogelijk zijn, leiden tot ontevredenheid.

“Bijvoorbeeld een wens van mij was niet zeven dagen achter elkaar werken en opzich proberen ze daar wel rekening mee te houden maar dan lijkt het alsof het na een jaar dat het dan weer weg is want het was eigenlijk standaard als ik vakantie had gehad of met oud en nieuw dat ik daarna al meteen bam zeven dagen moest werken. Zou je hebt vakantie gehad je mag nu weer volle bak.”

- Respondent E

“En ze maakte echt reeksen.. Ja. Bijvoorbeeld je moest een reeks van zeven werken, was je één of twee dagen vrij kreeg je weer een reeks van vijf of zes terwijl ik dan 32 uur werkte. Dus eigenlijk hoefde in principe gemiddeld vier dagen te werken. (...) Collega's die 24 uur werkte en die dan vijf dagen in de week werkte en dan weer een week vrij waren. Ja. Dat is geen reden waarom ze 24 uur gaan werken.”

- Respondent C

De wens tot zelfroosteren bestond wel onder de respondenten. De negen respondenten hadden of al zelfroosteren op hun afdeling en waren hier tevreden over, wilde zelfroosteren graag terugzien op de afdeling of hadden tenminste de wens om het uit te proberen.

“Dan weet je met wie je te maken hebt, je weet wat mensen fijn vinden. (...) En als jij iemand kent, dan weet je van goh die draait graag lates, die draait graag vroegtes. Dan hou je daar rekening mee in je planning. Maar als je een centrale planner hebt die mensen niet kent, ja dan hou je daar geen rekening mee.”

- Respondent I

“Ik had het wel eens een keer als proef willen zien. Zelfroosteren. Eens kijken wat het hier zou doen.”

- Respondent D

“Ja dat werkt ook fantastisch. Doen we zelf. (...) We hebben dan zo'n lijstje, een maandlijstje. En dan mag je invullen wat je vrij wil hebben. (...) En dan vult ze gewoon de lijst in met alle wensen van iedereen. En daaromheen gaat ze dan invullen. Het komt zelden voor dat je niet krijgt wat je vraagt.”

- Respondent G

Nu het zelfroosteren bij acht van de negen respondenten nog niet aan de orde is, geven drie van deze acht respondenten aan makkelijk aanvragen te kunnen doen met betrekking tot het dienstrooster. Eén van deze acht geeft aan het privilege van vaste dagen te hebben en de resterende vier geven aan geen of niet makkelijk aanvragen te kunnen doen.

Tijdens het afnemen van interviews zijn zelfs geluiden gehoord van vertrek door het rooster.

“Ze zijn er nu blijkbaar wel mee bezig met een groepje. Om te kijken hoe ze dat kunnen veranderen om daar wat meer invloed op de kunnen hebben want er zijn ook mensen daardoor weggegaan. Echt alleen puur voor het rooster. Dat is gewoon triest. Dat moet gewoon niet kunnen dat moet gewoon niet mogen.”

- Respondent I

5.2.3 Werkdruk

Acht van de negen respondenten geeft aan dat werkdruk een rol speelde tijdens haar werkzaamheden. Vier van deze acht respondenten geeft aan stress te krijgen van de werkdruk, omdat deze te hoog is.

“De werkdruk was heel erg hoog. Echt heel erg hoog. En ze blijven maar vragen om dingen op te lossen.”

- Respondent I

“Ja dat is natuurlijk wel dat verschilt per dag en per dienst. Maar ja het rendement is zegmaar wel hoog ze streven je wel na van patiënten zo snel mogelijk naar huis zo snel mogelijk een nieuwe opname. Ja dat wel.”

- Respondent A

De ene respondent die geen werkdruk ervaart geeft aan dit als een last te zien. Deze zou onder niveau aan het werk zijn en wil meer geprikkeld worden.

Vijf van de negen respondenten geven aan dat ze druk ervaren door een te lage bezetting. Alle vijf geven ze aan dat er meer gekeken moet worden naar de patiëntzwaarte in plaats van de patiëntenpopulatie.

“Ik vind af en toe wel en dan vooral in de avonden dat de bezetting niet optimaal is zegmaar. Er wordt uitgegaan van de patiëntenpopulatie en niet van de patiëntzwaarte. Dus soms is het heel goed te doen met twee personen op de afdeling. Maar soms is het gewoon niet te doen soms zijn mensen gewoon te ziek dat je met twee mensen gewoon te kort komt.”

- Respondent A

“MMC werkt met de nurse-patiënt ratio en dat is eigenlijk hartstikke achterhaald als je kijkt inhoudelijk naar de patiënt. Dus wij kwamen heel vaak tekort.”

- Respondent E

Drie respondenten geven aan lichamelijke klachten te ervaren, door de werkdruk welke ontstaat door een te lage bezetting.

“Ja en dat je gewoon met personeelstekort stond en je moest iemand in bed leggen ofzo en normaal zou je dat met zijn tweeën doen en ja die heeft geen tijd denk ik ja doe ik maar even snel alleen en de volgende dag had je wel last van je rug.”

- Respondent C

“Ja ik werkte dan op [afdeling] dus dat was vrij hoog in de zin van zorgzwaarte. (...) als je direct in de zorg stond dan had je echt de patiëntenzorg op je. Dat was vaak helpen met wassen, uit bed komen. Deze patiënten hadden in die zin overal hulp bij nodig. Puur het lichamelijke was wel vrij zwaar.”

- Respondent E

Op een afdeling was dit voor een collega reden voor vertrek.

“Een collega die met mij samen de opleiding heeft gedaan die zei ook van ja weetje ik word gewoon ziek van mijn werk. Dat kan niet zei ze. En daarvoor ga ik weg.”

- Respondent I

5.2.4 Invloed energie-stressbalans

Op de vraag of de energie-stressbalans heeft bijgedragen aan het vertrek antwoordde de verschillende verpleegkundigen erg gevarieerd. Vijf van de negen respondenten geven aan dat dit niet direct het geval was. Eén van de overige vier respondenten geeft aan dat de balans heeft bijgedragen aan het vertrek, maar dit was niet de hoofdreden. Haar hoofdreden om te vertrekken was de relatie met haar leidinggevende.

De drie resterende respondenten geven aan dat het vertrek een direct gevolg is van de ervaren energie-stressbalans. In alle gevallen heeft één van de eerder beschreven stressoren in deze paragraaf de boventoon gevoerd bij deze disbalans tussen ervaren energie- en stressbronnen.

“Ja. Met name de rumoerigheid en het gevoel dat ik niet verder kon komen. Dus dat er eigenlijk min of meer voor mij beslist werd van je gaat nou op deze afdeling werken. Wat ik dan niet wilde.”

- Respondent E

5.3 Leiderschap

“Waarom ik wegga. Ik ga weg voor mijn leidinggevende. Dat is waarvoor ik wegga.”

- Respondent I

Tijdens de interviews zijn verschillende zaken omtrent leiderschap bevraagd. Welk leiderschap ervaart de verpleegkundige op de werkvloer en in hoeverre strookt dit met de wens en behoefte van de verpleegkundige? Daarnaast is ook bevraagd in hoeverre de leidinggevende invloed heeft gehad op de eerder beschreven energie-stress balans en het uiteindelijke vertrek.

5.3.1 Waardering

Om te beginnen is gevraagd aan de respondenten in hoeverre ze waardering kregen van de leidinggevende. Twee van de negen respondenten geven aan dat waardering vanuit de leidinggevende aanwezig is.

“Ja [leidinggevende] heeft wel vaak teruggekoppeld dat ze blij is met het werk dat we doen.”

- Respondent A

Daartegenover staan zes respondenten, welke aangeven geen waardering vanuit de leidinggevende te ervaren en één respondent die het verschillend heeft ervaren bij verschillende leidinggevers.

“Het is hoi en houdoe maar echt waardering nee. Van oh wat fijn dat jullie dit doen en wat fijn dat jullie open staan voor deze verandering. Nee ik vind echt dat MMC daarin tekort heeft geschoten. Niet alleen mijn leidinggevende hoor maar heel de organisatie.”

- Respondent H

Alle negen respondenten geven aan dat ze wel behoefte hebben aan waardering. Ze gaan er bijvoorbeeld harder door lopen en hebben eerder hart voor de zaak.

“Ja ikzelf heb dat opzich wel nodig om mezelf te kunnen ontplooien. Omdat ik best wel iemand ben die de kat uit de boom kijkt. Maarja als je mij hoe moet ik dat zeggen.. Als ik waardering krijg dan heb ik ook hart voor de zaak zegmaar. Sowieso de laatste jaren heb ik dat niet echt meer zo direct gehad.”

- Respondent E

“Dat was wel een wens ja. Ik denk dat hun ook denken dat ze dat niet van mij krijgen. Ik denk wel dat het een wisselwerking uiteindelijk is he. Maar ik voel geen waardering nee en ik ben niet de enige die dat zo voelt.”

- Respondent I

Daarnaast worden ook andere signalen afgegeven door respondenten omtrent het onderwerp waardering. Tegen een respondent werd bijvoorbeeld gezegd dat ze nooit een bepaald opleidingsniveau zou halen.

“Ja ik voelde me gewoon klein. Want er werd gezegd tegen mij dat ik iets niet kon. (...) En ik ben cum-laude afgestudeerd dus het feit dat ik geen HBO-V zou kunnen is echt onzin. Maar wel een beetje zo van je wil heel graag en in eerste instantie wordt dat eigenlijk een beetje in de kop gedrukt. Als je niet meteen uitmuntend presteert. Tenminste zo voelde dat dan he.”

- Respondent E

Een andere geeft aan zich niet serieus genomen te voelen.

“Nou voor mijzelf dan had ik het fijn gevonden als ik meer serieus genomen was. (...) Dan was ik misschien nou nog niet weggegaan maar op een later moment.”

- Respondent B

5.3.2 Contact

Het onderwerp communicatie is besproken in subparagraaf 5.2.1. Een onderwerp wat in nauw verband staat met de vraag “hoe was het contact met je leidinggevende?” welke centraal staat in deze subparagraaf. Verschillende respondenten gaven aan dat het contact met de leidinggevende minimaal was, maar prima. Vijf van de negen respondenten antwoorden dan ook goed, maar niet meer dan nodig. Één respondent had contact, maar met negatieve lading en de andere drie hadden zoveel wisselingen van leidinggevers, dat de ervaringen erg wisselend waren.

“In principe goed. Maar niet meer als nodig was.”

- Respondent D

“Ja we hebben er afgelopen jaar denk ik drie gehad. Eerst hadden we dan een leidinggevende die dat ongeluk heeft gehad, dat contact was goed. Daarna collega. Dat contact was ook goed. Daarna is die collega met zwangerschapsverlof gegaan, kregen we een tijdelijke leidinggevende die voor een aantal maanden was aangenomen. Die hadden ze moeten houden. Die mocht niet blijven omdat ze maar een contract van zolang tot zolang. Die was heel goed. Die was echt heel fijn.”

- Respondent C

Twee van de negen respondenten geven aan een drempel te hebben ervaren richting de leidinggevende.

“Ja die.. ja mijn leidinggevende was dus heel erg zakelijk. Daar ga je niet zomaar naar toe als je ergens zelf mee zit. Nee ik zou er niet zo gemakkelijk naartoe stappen.”

- Respondent A

“Als er iets was durfde ik hem daarop aan te spreken en ik durfde ook de drempel naar zijn kantoor binnen te stappen dus dat was altijd wel goed. (...) Voor mij was die drempel er niet maar voor heel veel collega’s is die drempel er wel.”

- Respondent F

5.3.3 De ideale leidinggevende

Hoe ziet jouw ideale leidinggevende eruit? Welke competenties moet deze bezitten? De antwoorden van de respondenten op deze vragen staan binnen deze subparagraaf centraal. Op de vraag hoe de ideale leidinggevende er voor de respondenten uit ziet waren termen als ‘betrouwbaar’, ‘betrokken’, ‘communicatief vaardig’ en ‘iemand die voor het team staat’ veelgenoemd. Kerntermen.

“Nou dat ze in het team betrokken is, dat als we pauze gaan houden met de verpleegkundigen en de voedingsassistenten en de secretaresse dat ook daar de leidinggevende bij komt zitten.”

- Respondent A

“Mijn eigen leidinggevende die ik hiervoor had die stond voor haar personeel sowieso. Stond voor de afdeling. Ze noemde haar weleens de bitch van de dagbehandeling, dat dacht ze dan. Ze zette haar tanden er ook altijd in. Ze wist waar ze voor stond. Maar die stond ook echt voor haar personeel. (...) Er was heel veel mogelijk en die luisterde gewoon naar je. En dat vind ik heel belangrijk gewoon de menselijke kant.”

- Respondent D

“Die moet je in vertrouwen kunnen nemen dus discreet zijn denk ik. Afspraken nakomen belangrijk. Zich mengen in het team.”

- Respondent B

Dan is er ook nog doorgevraagd op welk type leidinggeven dan het beste bij de respondent past. Meer het transactionele, zakelijke, of toch meer de transformationele manier van leiding geven, op de relatie. Acht van de negen respondenten geven aan het liefst een combinatie te zien tussen deze twee types. Twee van deze acht neigt wel eerder naar de menselijke kant als de zakelijke kant. De andere zes vinden dat er een gezonde balans moet bestaan.

“Ja en tegenwoordig heb je het idee dat iedereen meer op de zakelijke kant gericht is. En tuurlijk het lijkt misschien een fabriek. Maar volgens mij hebben wij als verpleegkundigen nog steeds voor de zorg gekozen vanuit ons hart voor de zorg. Want anders ga je dit echt niet doen. (...) Een combi is goed. Ik snap ook echt wel dat ze zakelijk moeten zijn tuurlijk je hebt hier een toko te runnen.”

- Respondent D

De resterende respondent die niet bij de groep van acht hoort welke een combinatie het liefst ziet, geeft aan duidelijke liever de relatiekant van het leiderschap terug te zien op de werkvloer. Ook na de vraag wat ze van een combinatie vindt, is de respondent duidelijk.

“Relatie. Ja. (...) Een leidinggevende werkt helemaal niet op de werkvloer dus die ziet wel wat er gebeurt maar die weet eigenlijk het fijne er niet van. Dan vind ik juist als je knopen door moet hakken dat ook naar je personeel moet luisteren. Van wat vinden jullie, hoe staan jullie erin.”

- Respondent H

Zeven van deze acht respondenten geven aan deze combinatie niet te ervaren op de werkvloer. Op de vraag welke kant van de combinatie wordt gemist, antwoordt respondent B *“de gevoelskant”*. De relationele, transformationele kant wordt het meest genoemd als wat de respondenten missen op de werkvloer.

Naast de twee bevroegde leiderschapsstijlen is ook nog de coachend leidinggevende genoemd, welke de betreffende respondent koppelde aan het relatiegerichte leiderschap. Dit ervaarde de respondent als prettig.

“Ideale leidinggevende is denk ik iemand die de kwaliteiten van zijn werknemers eigenlijk op de juiste manier stimuleert. Misschien een beetje coachend wat jij zei. (...) Dus ja eigenlijk een leider die heel erg betrokken is met zijn werknemers en ze ook naar een hoger doel wil trekken.”

- Respondent E

5.3.4 Invloed van de leidinggevende

Zoals de quote van respondent I aan het begin van paragraaf 5.3 beschrijft heeft de leidinggevende een duidelijke rol gespeeld bij de keuze van deze verpleegkundige om te vertrekken. Hoe zit dit bij de rest van de respondenten?

Naast respondent I is er één andere welke aangeeft dat de leidinggevende een bijdrage heeft geleverd aan de keuze om te vertrekken. Waar het bij respondent I de hoofdreden is geweest, ligt dit bij respondent F anders.

“Uhm.. Ja en nee natuurlijk. Ik ben niet vanwege hem vertrokken maar als hij actie had getoond op de dingen die ik aangegeven had, had dat voor mij misschien de keuze gemaakt om te blijven.”

- Respondent F

De andere zeven respondenten antwoorden op de vraag of de relatie met de leidinggevende bijgedragen heeft aan de keuze om te vertrekken:

“Ik ben niet gegaan door mijn leidinggevende. Nee.”

- Respondent C

6. Conclusie

In dit onderzoek is gezocht naar een antwoord op de hoofdvraag: “wat is de samenhang tussen leiderschap, stressbronnen en energiebronnen en het zelf geïnitieerd verloop onder de verpleegkundigen van Máxima Medisch Centrum?”. Hiervoor is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd naar de verschillende ervaren energie- en stressbronnen binnen MMC en het ervaren leiderschap. Ook is gekeken naar wat de wensen van de respondenten zijn omtrent energiebronnen, stressbronnen en leiderschap en zijn deze wensen afgezet tegen de ervaringen op de werkvloer. In dit hoofdstuk zal eerst antwoord worden gegeven op de twee deelvragen, waarna de hoofdvraag zal worden beantwoord.

6.1 Beantwoording deelvragen

Deelvraag 1:

Wat is de samenhang tussen leiderschap en het zelf geïnitieerde verloop onder verpleegkundigen van Máxima Medisch Centrum?

Uit de resultaten is gebleken dat de invloed van leidinggevenden per persoon verschilt. Het blijkt namelijk dat de ervaring met de leidinggevende bij de respondenten erg divers is. Het grootste deel van de respondenten geeft aan dat de leidinggevende niet heeft bijgedragen aan het vertrek bij MMC. Wel lijkt het erop dat er een verband bestaat tussen een negatieve ervaring met een leidinggevende en het zelf geïnitieerde vertrek uit de organisatie. Uit de resultaten komt naar voren dat de respondenten die een negatieve ervaring hebben gehad met de direct leidinggevende, dit bij deze respondenten de hoofdreden is om te vertrekken.

Daarnaast blijkt uit de resultaten dat het grootste deel van de respondenten het gewenste type leiderschap niet terug ziet bij de leidinggevende waar de respondent heeft gewerkt. Waar respondenten liever een combinatie van transformatieel en transactioneel leiderschap willen terugzien, met overwegend meer transformatieel kwaliteiten, blijkt dat de respondenten in de praktijk vooral het transactioneel leiderschap hebben ervaren. Het lijkt er echter niet op dat deze ‘gap’ direct invloed heeft op het zelf geïnitieerde verloop van verpleegkundigen bij MMC. Indirect zou het wel invloed kunnen hebben op de werkbeleving van verpleegkundigen. Dit blijkt echter niet concreet uit de resultaten binnen dit onderzoek.

Deelvraag 2:

Wat is de samenhang tussen de balans van energie- en stressbronnen op de werkvloer en het zelf geïnitieerde verloop onder verpleegkundigen van Máxima Medisch Centrum?

Tijdens de interviews zijn verschillende energiebronnen en ook stressbronnen benoemd welke de respondenten hebben ervaren op de werkvloer. Meerdere energiebronnen zijn vooral benoemd als redenen om te blijven. De meest genoemde reden om te blijven zijn de energiebronnen ‘de patiënt’, ‘de zorg (het taakinhoudelijke)’ en zeker ook ‘het team’. Dit zijn

dan ook belangrijke elementen voor verpleegkundigen op de werkvloer. Daartegenover staan ook stressgevers, of zoals respondenten het ook wel noemen energielek of energievreters. *“Ik heb niet heel snel stress. Anders wordt het ook wel moeilijk in de zorg. Met stress zit je hier niet goed”* is een argument welke meermaals gehoord is. Toch geven respondenten enkele factoren aan welke de energie-stressbalans op een negatieve manier verstoren. Zo lijkt uit de resultaten dat communicatie, of eigenlijk het gebrek aan communicatie bij verschillende respondenten tot stress en onzekerheid te leiden. Ook het rooster en dan vooral de (centrale) manier van roosteren lijkt samen te hangen met stress. Als laatste belangrijke stressgever is de werkdruk genoemd, welke door een groot deel van de respondenten als belastend wordt ervaren. De verhouding tussen het patiëntenpopulatie en de bezetting van werknemers (nurse-patient ratio) lijkt bij een groot deel van de afdelingen van de respondenten uit balans te zijn. Er wordt niet gekeken naar de patiëntzwaarte. Iets wat wel zou moeten gebeuren, volgens meerdere respondenten.

De verschillende energie- en stressbronnen welke spelen op de werkvloer van verpleegkundigen lijken dus duidelijk in kaart gebracht te zijn. Op de vraag of de ervaren energie-stressbalans direct bij heeft gedragen aan het vertrek is echter erg wisselend geantwoord, overwegend door het grootste deel van de respondenten met “nee”. De variatie aan reacties impliceert dat de energie-stressbalans erg wisselend wordt ervaren op de werkvloer door verpleegkundigen. Daarnaast lijken de eerder beschreven stressbronnen te leiden tot verschillende punten van onvrede op de werkvloer. Deze lijken op hun beurt dan weer invloed te hebben op de verloopintentie, het rondkijken elders. Er lijkt dus een verband te bestaan tussen de energie-stressbalans en het zelf geïnitieerde verloop.

6.2 Beantwoording hoofdvraag

Wat is de samenhang tussen leiderschap, stressbronnen en energiebronnen en het zelf geïnitieerd verloop onder de verpleegkundigen van Máxima Medisch Centrum?

Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat uiteenlopende redenen het zelf geïnitieerde verloop van verpleegkundigen kunnen veroorzaken, waaronder ook de energie-stressbalans en de (verstoorde) relatie met de leidinggevende. Hoewel op de vragen *“heeft deze balans tussen de verschillende elementen bijgedragen aan je keuze om te vertrekken bij MMC?”* en *“heeft je relatie met je leidinggevende bijgedragen aan je keuze om te vertrekken bij MMC?”* door het grootste deel van de respondenten werden beantwoord met “nee” of “niet direct”, lijken controlevragen anders te insinueren. Zoals in deelvraag 2 besproken lijken verschillende stressfactoren, lasten op de werkvloer, een negatieve invloed te hebben gehad op de werkbeleving van de respondenten. Hier lijkt minstens indirect een samenhang te bestaan tussen de energie-stressbalans van het zelf geïnitieerde verloop van de respondenten. Factoren als gebrek aan communicatie/duidelijkheid, roostering en de nurse-patient ratio lijken deze samenhang te bepalen.

Ook lijkt, zoals in deelvraag 1 besproken, een samenhang te bestaan tussen leiderschap en het zelf geïnitieerde verloop. Een bepaald type leiderschap welke niet wenselijk of passend is

voor de verpleegkundige lijkt geen directe aanleiding voor zelf geïnitieerd vertrek. Daarentegen staat een verstoorde relatie met de leidinggevende er wel direct mee in verband, zo lijkt uit het onderzoek. Leiderschap lijkt, zoals ook uit de eerder beschreven literatuur in het theoretisch kader beschreven blijkt, een belangrijke zo niet cruciale rol te spelen in de werkbeleving van de verpleegkundigen.

Ten slotte is er bevraagd in hoeverre het leiderschap invloed heeft gehad op de energie-stressbalans van de respondent. Hoewel er een vermoeden bestaat over de samenhang, kan hierover binnen dit onderzoek geen eenduidige conclusie worden beschreven, omdat hier te weinig resultaten uit naar voren zijn gekomen. Op basis hiervan heeft het in hoofdstuk 3 opgestelde conceptuele model een verandering ondergaan. De lijn tussen “leiderschap” en “energiebronnen” en tussen “leiderschap” en “stressbronnen” zijn weggelaten. In figuur 5 een aangepaste versie van het conceptuele model.



Figuur 5: Aangepaste versie conceptueel model.

7. Discussie

Dit onderzoek wordt afgesloten met de discussie, waarin de resultaten en conclusie zullen worden geïnterpreteerd en het onderzoek zal worden geëvalueerd.

7.1 Beperkingen

Voorafgaand aan de uitvoering van dit onderzoek is getracht het onderzoek zo valide mogelijk uit te voeren. Toch zijn een aantal beperkingen ten opzichte van de uitvoering van het onderzoek niet uit te sluiten. Om te beginnen de externe validiteit, ook wel de generaliseerbaarheid van dit onderzoek. De generaliseerbaarheid wil zeggen in hoeverre er uitspraak gedaan kan worden over een bepaalde groep. Dit onderzoek richt zich op de groep op eigen initiatief vertrokken verpleegkundigen bij MMC. Er kan echter niet gesproken worden voor elke op eigen initiatief vertrokken verpleegkundige bij MMC, omdat maar een klein deel van deze populatie is geïnterviewd. In het vervolg kan een grotere respondentengroep aangesproken worden om de generaliseerbaarheid beter te kunnen waarborgen. Dit zou middels een extra onderzoeksmethode kunnen gebeuren. Dit onderzoek is namelijk kwalitatief van aard. Door middel van triangulatie, het combineren van verschillende onderzoeksmethoden, had dit onderzoek meer respons ontvangen. Hierin is het uitzetten van een enquête een passend voorbeeld. De interviews hadden dan als verdieping op deze respons kunnen dienen.

Daarnaast zijn, zoals beschreven in de methodische verantwoording, alleen verpleegkundigen aangesproken welke nog in de uitwerkperiode zitten en dus nog wel werken bij MMC. Al vertrokken verpleegkundigen konden volgens de nieuwe wet Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) niet worden gecontacteerd. Dit heeft het onderzoek beperkt in het vinden van respondenten. Uiteindelijk zijn voldoende respondenten gevonden en heeft dit geen invloed gehad op het eindresultaat.

Op het gebied van betrouwbaarheid is er geen bestaande vragenlijst gebruikt bij het afnemen van de interviews. Daarentegen zijn alle vragen wel gebaseerd op bestaande literatuur en modellen, welke beschreven zijn in het theoretische kader.

Ten slotte is dit onderzoek door één onderzoeker uitgevoerd, waarbij bespreking en toetsing van de gemaakte keuzes en onderzoeksresultaten niet altijd mogelijk was.

7.2 Vergelijking met de literatuur

Tijdens het vooronderzoek werd verwacht dat leiderschap een duidelijke rol zou spelen bij het zelf geïnitieerde verloop van verpleegkundigen. Deze verwachting is enigszins gemanaged. Hoewel in sommige gevallen leiderschap duidelijk de oorzaak van het verloop is, geldt dit niet voor de volledige onderzoekspopulatie. Duidelijk is wel dat leiderschap een prominente rol speelt bij de werkbeleving van verpleegkundigen. Hierin speelt het type leiderschap een belangrijke rol. In het theoretisch kader is verschillende literatuur beschreven welke geen eenduidig antwoord gaven welk type leiderschap nou het beste werkt in de zorg. Ook dit onderzoek neigt dit te beschrijven. De combinatie van transformationeel en transactioneel

leiderschap blijkt uit dit onderzoek het meest gewenst. Verder vindt het grootste deel van de respondenten dat het transformationele leiderschap de overhand moet hebben op de werkvloer. Moet hier MMC-breed één lijn in worden getrokken? Aan het einde van het theoretische kader is namelijk gesteld dat *het onduidelijk is of de transformationele manier van leiding geven de beste manier van leiding geven is binnen de ziekenhuiszorg en of dit per afdeling moet verschillen of dat er één lijn getrokken moet worden*. Waar in de literatuur geen eenduidig antwoord kon worden gegeven hierover, is tijdens dit onderzoek duidelijk geworden dat, ondanks de collectieve basisvoorkeur voor de combinatie, de behoefte van het overwegend overheersende type leiderschap per afdeling verschillend is. Elke afdeling heeft haar eigen kenmerken en zorgzwaarte, wat een ander type leiderschap vereist. De behoefte zou daarom per afdeling afgestemd moeten worden.

Op het gebied van energie- en stressbronnen zijn ook verschillende theorieën en modellen besproken in het theoretische kader. Het Job Demands-Resources model is tijdens dit onderzoek de leidraad geweest. Dit model is dan ook gebruikt als de basis bij het opstellen van de onderdelen in de topiclijst omtrent energie- en stressbronnen. Als dan de resultaten uit dit onderzoek worden vergeleken met de literatuur, in eerste instantie met het Job Demands-Resources model, zijn er veelal overeenkomsten te constateren. Het Job Demands-Resources model veronderstelt namelijk dat hoge werkeisen leiden tot stressreacties en ongezondheid, terwijl het beschikken over veel energiebronnen leidt tot onder andere hogere motivatie en betrokkenheid. De resultaten uit dit onderzoek stroken met deze gedachte en bevestigen de verschillende verbanden binnen dit model. Op basis van de resultaten uit dit onderzoek is dan ook niet nodig om deze en andere eerder in het theoretisch kader beschreven theorieën te herzien.

Ten slotte zijn in de literatuur verschillende onderzoeken terug te vinden omtrent het verloop van verpleegkundigen. Al deze onderzoeken zijn kwantitatief van aard, om zoveel mogelijk vertrekredenen in kaart te brengen middels een enquête. Dit onderzoek heeft een innovatief karakter door een kwalitatieve aanpak te hanteren, waarmee verdieping op deze vertrekredenen is gezocht. Daarmee verschilt dit onderzoek van de al bestaande onderzoeken naar verloop.

7.3 Vervolgonderzoek

In dit onderzoek zou nog op verschillende onderwerpen een verdieping kunnen volgen. Zoals beschreven in de conclusie is er bevraagd in hoeverre het leiderschap invloed heeft gehad op de energie-stressbalans van de respondent. Door een gebrek aan resultaten binnen dit onderzoek betreffende deze samenhang is extra onderzoek noodzakelijk om deze samenhang concreet te maken.

Daarnaast is er binnen dit onderzoek geen differentiatie gemaakt binnen de onderzoekspopulatie van verpleegkundigen. In het vooronderzoek is echter geconstateerd dat het verloop van gespecialiseerd verpleegkundigen hoger is dan van de regulier verpleegkundigen. Om dit verschil te verklaren, moet een vervolgonderzoek worden verricht.

Literatuurlijst

- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 2013; 29: pp. 107-115. Geraadpleegd op 27 september 2018, van <https://dx.doi.org/10.5093/tr2013a16>.
- Basu, R. & Green, S.G. (1997). Leader-Member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology*. 1997; 27(6): pp. 477-499. Geraadpleegd op 3 oktober 2018, van <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1997.tb00643.x>.
- Blomme, R.J., Kodden, B. & Beasley-Suffolk, A. (2015). Leadership theories and the concept of work engagement: Creating a conceptual framework for management implications and research. *Journal of Management and Organization*. 2015; 21(2): pp. 125-144. Geraadpleegd op 10 oktober 2018, van <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.71>.
- Bluedorn, A.C. (1978). A Taxonomy of turnover. *Academy of Management Review*. 1978; 3(3): 647-651. Geraadpleegd op 26 september 2018, van doi: 10.2307/257553.
- Borda, R.G. & Norman, I.J. (1997). Testing a model of absence and intent to stay in employment: a study of registered nurses in Malta. *International Journal of Nursing*. 1997; 34(5): pp. 375-384. Geraadpleegd op 18 oktober 2018, van [https://doi.org/10.1016/S0020-7489\(97\)00030-8](https://doi.org/10.1016/S0020-7489(97)00030-8).
- Bruins, R. (2017). *"Ik hou van mijn vak!" Het gebruik van het psychologisch contract en leiderschapsstijlen om verloop intentie te verklaren bij Intensive Care verpleegkundigen in ziekenhuizen in Nederland* (master scriptie). Geraadpleegd op 10 oktober 2018, van <http://dspace.ou.nl/bitstream/1820/8040/1/Bruins%20R%20scriptie.pdf>.
- Coomber, B. & Barriball, K.L. (2006). Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital-based nurses: a review of the research literature. *International Journal of Nursing Studies*. 2007; 44(2): pp. 297-314. Geraadpleegd op 12 december 2018, van doi: 10.1016/j.ijnurstu.2006.02.004.
- Cummings, G.G., MacGregor, T., Davey, M., Lee, H., Wong, C.A., Lo, E., Muise, E. & Stafford, E. (2009). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: a systematic review. *International Journal of Nursing Studies*. 2009; 47(3): pp. 363-385. Geraadpleegd op 11 oktober 2018, van doi: 10.1016/j.ijnurstu.2009.08.006.

-
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. (2001). The Job Demands-Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*. 2001; 86(3): pp. 499-512. Geraadpleegd op 12 december 2018, van <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/160.pdf>.
 - Donner, G.J. & Wheeler, M.M. (2001). Career planning and development for nurses: the time has come. *International Nursing Review*. 2001; 48(2): pp. 79-85. Geraadpleegd op 11 oktober 2018, van <https://doi.org/10.1046/j.1466-7657.2001.00028.x>.
 - Ernst & Young Accountants (2018). *Barometer Nederlandse Gezondheidszorg 2018. Rendement zorg stijgt ten koste van personeel*. Geraadpleegd op 12 september 2018, van [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-barometer-nederlandse-gezondheidszorg-2018/\\$FILE/ey-barometer-nederlandse-gezondheidszorg-2018.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-barometer-nederlandse-gezondheidszorg-2018/$FILE/ey-barometer-nederlandse-gezondheidszorg-2018.pdf).
 - Geest, M. van der (2018, 4 september). Door toenemend verloop en verzuim wordt zoektocht naar zorgpersoneel 'vechtmarkt'. *De Volkskrant*. Geraadpleegd op 17 september 2018, van <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/door-toenemend-verloop-en-verzuim-wordt-zoektocht-naar-zorgpersoneel-vechtmarkt-~bb047d1b9/>.
 - Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*. 1995; 6(2): pp. 219-247. Geraadpleegd op 3 oktober 2018, van <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1059&context=managementfacpub>.
 - Hak, A. (2007). Theorie toetsen in kwalitatief onderzoek. *KWALON. Tijdschrift voor Kwalitatief Onderzoek in Nederland*. 2007; 36(3): pp. 5-13. Geraadpleegd op 18 oktober 2018, van <http://hdl.handle.net/1765/21029>.
 - Hassel, D. van (2018). *Motieven voor werken in de branche ziekenhuizen. Een analyse van komst- en vertrekredenen voor jonge verpleegkundigen en studenten verpleegkunde*. Den Haag: CAOP.
 - Havig, A.K., Skogstad, A., Kjekshus, L.E. & Romøren, T.I. (2011a). Leadership, staffing and quality of care in nursing homes. *BMC Health Services Research*. 2011; 11: 327. Geraadpleegd op 11 oktober 2018, van <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-327>.
 - Havig, A.K., Skogstad, A., Veenstra, M. & Romøren, T.I. (2011b). The effects of leadership and ward factors on job satisfaction in nursing homes: a multilevel approach. *Journal*

-
- of Clinical Nursing*. 2011; 20(23-24): pp. 3532-42. Geraadpleegd op 11 oktober 2018, van doi: 10.1111/j.1365-2702.2011.03697.x.
- Hayes, L.J., O'Brien-Pallas, L., Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., Hughes, F., Spence Laschinger, H.K., North, N. & Stone, P.W. (2006). Nurse turnover: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*. 2006; 43(2): pp. 237-263. Geraadpleegd op 26 september 2018, van doi: 10.1016/j.ijnurstu.2005.02.007.
 - Heerkens, Y., Kuiper, C. & Balm, M. (2011). Modellen en terminologie. In C. Kuiper, Y. Heerkens, M. Balm, A. Bieleman & N. Nauta (Reds.), *Een handboek voor paramedici en arboprofessionals* (tweede editie, pp. 148-194). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
 - Hootegeem, G. van & Amelsvoort, P. van (2008). *Anders organiseren & beter werken. Handboek sociale innovatie en verandermanagement* (eerste druk). Leuven: Uitgeverij Acco.
 - Kompier, M.A.J., Vaas, S. & Marcelissen, F.H.G. (1990). *Werkstress en werknemers*. Geraadpleegd op 12 december 2018, van <https://www.narcis.nl/publication/RecordID/oai:tudelft.nl:uuid%3A1835c176-e08c-420d-961d-5f4db5df69fc>.
 - Matthews, M.H.A., Carsten, M.K., Ayers, D.J. & Menachemi, N. (2017). Determinants of turnover among low wage earners in long term care: the role of manager-employee relationships. *Geriatric Nursing*. 2018; 39: pp. 407-413. Geraadpleegd op 3 oktober 2018, van doi: 10.1016/j.gerinurse.2017.12.004.
 - Máxima Medisch Centrum (2017). *Jaarverslag 2016*. Geraadpleegd op 19 september 2018, van <https://www.mmc.nl/wp-content/uploads/2017/09/Jaarverslag-2016.pdf>.
 - Máxima Medisch Centrum (z.d.). *Profiel*. Geraadpleegd op 20 september 2018, van <https://www.mmc.nl/over-ons/profiel/>.
 - Pietersen, B. (2014). *Wat is personeelsverloop? En wat is een goed verloopcijfer?* Geraadpleegd op 13 september 2018, van <https://www.presearch.nl/blog/wat-is-personeelsverloop/>.
 - Pittens, C., Zonneveld, N., Oord-Jansen, W. van & Minkman, M. (2017). *Leiderschap in alle lagen van de organisatie. Literatuurstudie en ex ante analyse*. Geraadpleegd op 11 oktober 2018, van <https://www.waardigheidentrots.nl/wp-content/uploads/2017/04/Literatuurstudie-kennisprogramma-Leiderschap.pdf>.

-
- Pittens, C., Zonneveld, N., Oord-Jansen, W. van & Minkman, M. (2018). *Leiderschapsstijlen in de langdurige zorg. Hoe gaan we de uitdagingen te lijf?* Geraadpleegd op 11 oktober 2018, van <https://www.waardigheidentrots.nl/wp-content/uploads/2018/02/Leiderschapsstijlen.pdf>.
 - Planting, L. (z.d.). *Definitie van personeelsverloop*. Geraadpleegd op 19 september 2018, van <https://personeelsverloop.be/definitie-en-soorten-personeelsverloop/>.
 - Plochg, T. & Zwieten, M.C.B. van (2007). Kwalitatief onderzoek. In T. Plochg, R.E. Juttman, N.S. Klazinga & J.P. Mackenbach (Reds.), *Handboek gezondheidszorg* (eerste druk, pp. 77-93). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
 - Pool, J. & Bloemendaal, I. (1999). Arbeidsbelasting, stress en burnout: arbeidsrisico's in de zorg. In J. Pool, I. Bloemendaal & T. Meulenkamp (Reds.), *Gezond werken in de zorg. Interventies rond arbeidsbelasting, stress en burnout* (pp. 1-42). Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
 - Prismant (2018a). *Exit jaarrapportage 2017 Máxima Medisch Centrum*. Utrecht: Prismant.
 - Prismant (2018b). *Exit halfjaarrapportage 2018 Máxima Medisch Centrum*. Utrecht: Prismant.
 - Quinn, R.E., Faerman, S.R., Thompson, M.P., McGrath, M.R. & Bright, D.S. (2015). *Handboek managementvaardigheden* (zesde druk). Den Haag: BIM Media.
 - Reulink, N. & Lindeman, L. (2005). *Dictaat kwalitatief onderzoek*. Geraadpleegd op 17 oktober, van [http://www.cs.ru.nl/~tomh/onderwijs/om2%20\(2005\)/om2_files/syllabus/kwalitatief.pdf](http://www.cs.ru.nl/~tomh/onderwijs/om2%20(2005)/om2_files/syllabus/kwalitatief.pdf).
 - Rhenen, W. van & Schaufeli, W.B. (2010). Positieve bedrijfsgezondheidszorg (positive occupational health). Een nieuw domein voor de moderne bedrijfsarts? *Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsfraude*. 2010; 18(9): pp. 413-417. Geraadpleegd op 27 september 2018, van <http://docplayer.nl/storage/25/6653435/1538046087/CisjgOPrCqaylPX7oaiaA/6653435.pdf>.
 - RTV Noord. (2018, 5 juli). Verpleegkundigen UMC Groningen voeren actie. NOS. Geraadpleegd op 17 september 2018, van <https://nos.nl/artikel/2240039-verpleegkundigen-umc-groningen-voeren-actie.html>.

-
- Schaufeli, W.B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*. 2015; 20(5): pp. 446-463. Geraadpleegd op 12 december 2018, van <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/441.pdf>.
 - Schellevis, J. & Brink, R. van den (2018, 16 september). Verpleegkundigen zijn faxen en overtuigen van patiëntgegevens zat. *NOS*. Geraadpleegd op 17 september 2018, van <https://nos.nl/artikel/2250664-verpleegkundigen-zijn-faxen-en-overtikken-van-patientgegevens-zat.html>.
 - Shaw, J.D., Delery, J.E., Jenkins, G.D., Jr., & Gupta N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*. 1998; 41(5): pp. 511-525. Geraadpleegd op 12 december 2018, van <http://dx.doi.org/10.5465/256939>.
 - Slot, W. (2011). *De 'houdbaarheid' van personeel* (master scriptie). Geraadpleegd op 20 september 2018, van <https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/205288/Wouter%20Slot%20Masterscriptie.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
 - Twynstra Guddes kennisbank (z.d.). *Managementstijl*. Geraadpleegd op 3 oktober 2018, van <https://www.twynstraguddeskennisbank.nl/organisatiekunde/managementstijl#node-1046>.
 - Veld, M., Paauwe, J. & Boselie, P. (2010). HRM and strategic climates in hospitals: Does the message come across at the ward level?! *Human Resource Management Journal*. 2010; 20(4): pp. 339-356. Geraadpleegd op 11 oktober 2018, van doi: 10.1111/j.1748-8583.2010.00139.x.
 - Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
 - Volberda, H.W., Jansen, J.J.P., Tempelaar, M.P. & Heij, C.V. (2011). Monitoren van sociale innovatie: slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren. *Tijdschrift voor HRM*. 2011; 1: pp. 85-110. Geraadpleegd op 4 oktober 2018, van http://www.irim.eur.nl/fileadmin/default/content/irim/research/centres/inscope/admin/c_news/thrm-maart2011-volberda.pdf.
 - Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2007). The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*. 2007; 14(2): pp. 121-141. Geraadpleegd op 12 december 2018, van doi: 10.1037/1072-5245.14.2.121.

Bijlages

Bijlage 1: Topiclijst

Inleidende vragen

- Functie MMC
- Hoelang binnen MMC gewerkt?
- Huidige bezigheid
- Waarom ben je vertrokken?

MMC

- Kun je wat vertellen over je carrière binnen MMC?
 - Afdelingen, verschil in werkzaamheden, doorgegroeid?
- Wat vond je van het werken binnen MMC?
- Heeft je pad binnen MMC bijgedragen aan je keuze om te vertrekken bij MMC?

Energie-stressbalans

- Wat zijn voor jou energiebrengers tijdens het werken?
 - Hoe zag je deze terug binnen MMC?
- Hoe was de sfeer op de werkvloer?
- In welke mate was werkdruk onderdeel van je werkzaamheden?
 - Hoe ging je hiermee om?
- Wat vond je van de taakhoud aangeboden door MMC?
- Had je invloed op je eigen rooster?
 - Hoe ging je hiermee om?
 - Graag anders gezien?
- In welke mate kreeg je waardering van je leidinggevende?
 - En van je collega's?
- Kun je samenvattend aangeven wat jou stress gaf op de werkvloer?
- Heeft deze balans tussen de verschillende elementen bijgedragen aan je keuze om te vertrekken bij MMC?

Leiderschap

- Hoe was jouw contact met je leidinggevende?
- Kun je je relatie met je oud-leidinggevende beschrijven?
- Hoe ziet jouw ideale leidinggevende eruit? Competenties?
 - Transformationeel / transactioneel – welke herkenbaar?
- Heb jij het idee gehad dat jouw leidinggevende invloed heeft gehad op je stress/energie balans?
 - In welke mate?
- Heeft je relatie met je leidinggevende bijgedragen aan je keuze om te vertrekken?
 - Zo ja, doorvragen op welke elementen.

Nog tips voor MMC als organisatie?

Bijlage 2: Topiclijst (herziene versie)

Inleidende vragen

- Functie MMC
- Hoelang binnen MMC gewerkt?
- Huidige bezigheid
- Waarom ben je vertrokken?

MMC

- Kun je wat vertellen over je carrière binnen MMC?
 - Afdelingen, verschil in werkzaamheden, doorgegroeid?
- Wat vond je van het werken binnen MMC?
- Heeft je pad binnen MMC bijgedragen aan je keuze om te vertrekken bij MMC?

Energie-stress balans

- Wat zijn voor jou energiebrengers tijdens het werken?
 - Hoe zag je deze terug binnen MMC?
- Hoe was de sfeer op de werkvloer?
- In welke mate was werkdruk onderdeel van je werkzaamheden?
 - Hoe ging je hiermee om?
- Wat vond je van de taakhoud aangeboden door MMC?
- Had je invloed op je eigen rooster?
 - Hoe ging je hiermee om?
 - Graag anders gezien?
- Hoe ziet het huidige dienstpatroon eruit?
 - Tevreden hiermee?
- In welke mate kreeg je waardering van je leidinggevende?
 - En van je collega's?
- Op welke manier sloot deze mate aan op jouw wens omtrent waardering?
- Kun je samenvattend aangeven wat jou stress gaf op de werkvloer?
- Heeft deze balans tussen de verschillende elementen bijgedragen aan je keuze om te vertrekken bij MMC?

Leiderschap

- Hoe was jouw contact met je leidinggevende?
- Kun je je relatie met je oud-leidinggevende beschrijven?
- Hoe ziet jouw ideale leidinggevende eruit? Competenties?
 - Transformationeel / transactioneel – welke herkenbaar?
- Heb jij het idee gehad dat jouw leidinggevende invloed heeft gehad op je stress/energie balans?
 - In welke mate?
- Heeft je relatie met je leidinggevende bijgedragen aan je keuze om te vertrekken?
 - Zo ja, doorvragen op welke elementen.

Nog tips voor MMC als organisatie?

Bijlage 3: E-mail naar vertrekkende MMC-verpleegkundigen

Beste [...],

Ik ben Sjoerd Prinsen, HR-stagiair bij MMC en vierdejaarsstudent Human Resource Management bij de Fontys Eindhoven.

Sinds augustus dit jaar ben ik bezig met afstuderen bij Máxima Medisch Centrum en bezig met mijn scriptie. Deze scriptie gaat over het verloop onder verpleegkundigen bij Máxima Medisch Centrum. Ik ben opzoek naar de verschillende redenen van vertrek en welke motivaties hier achter zitten. Met dit onderzoek verzamel ik geanonimiseerde informatie waar MMC lering uit kan trekken ten aanzien van het behouden van verpleegkundigen en verhogen van het werkplezier.

Om dit te onderzoeken heb ik oud- of bijna oud-MMC verpleegkundigen nodig die ik kan interviewen. Zo ben ik bij jou uitgekomen, omdat jij per [...] uit dienst gaat als verpleegkundige bij MMC.

Mijn vraag is dan ook of jij mij wilt helpen om een succes te maken van mijn scriptie. Zoals aangegeven gaat het om een gesprek/interview van ongeveer 30 minuten, welke vooral zal gaan over hoe jij je werkzaamheden en je tijd bij MMC in zijn volledigheid hebt ervaren. Tijdens dit gesprek kun jij, natuurlijk geheel anoniem, je verhaal doen. De gesprekken vinden plaats bij MMC locatie Veldhoven of Eindhoven op een tijdstip die voor jou prettig uitkomt.

Ik hoor graag van je of je in de mogelijkheid bent om met mij in gesprek te gaan.

Alvast dank voor je reactie,

Met vriendelijke groet,

Sjoerd Prinsen

Stagiair Recruitment MMC

Bijlage 4: Transcript interview A

Transcript A – 14/11

A1: Welkom! Wij gaan het hebben over je vertrek bij MMC. In het bijzonder ook de invloed van de stress-energie balans en de invloed van je leidinggevende op je vertrek. Om te beginnen. Zou jij jezelf kunnen voorstellen?

B1: Ik ben [naam]. Ik ben verpleegkundige op [afdeling] en uhm in januari neem ik mijn ontslag.

A2: Oke. En hoelang heb je hier gewerkt?

B2: Ik heb.. Ik ben in juli afgestudeerd en toen ben ik direct begonnen hier.

A3: Oke en heb je al plannen voor na januari?

B3: Na januari ga ik reizen naar Bangkok onder andere.

A4: En al plannen voor daarna?

B4: Nee dat zie ik echt.. ik heb natuurlijk wel gesprekken gehad met de leidinggevende van de flex zegmaar toen ik mijn plan eigenlijk aankaarte bij haar. Ze zei ook van dat ik dat echt wel moest doen en ze motiveerde het ook. En omdat ik zegmaar niet goed in beeld had hoelang ik wilde gaan reizen gaf zij eigenlijk aan de ik ontslag kon nemen en daarna haar mailen zodat ik weer terug kon komen. Dus dat gaf mij wel een goed gevoel.

A5: Is dit samenvattend dus de reden van vertrek? Dat je ging reizen? Of speelde er meer?

B5: Nee dit waren wel echt mijn redenen. Omdat ik wilde reizen ja. En omdat het nou zo rommelig binnen Máxima was he omdat er veel gedoe was met het samengaan van afdelingen en veel mensen gingen weg. Dat was eigenlijk nog meer een push om ja om het nu te doen zegmaar.

A6: Oke. Gaan we over op echt de organisatie zelf. Kun je wat vertellen over wat je werkzaamheden binnen MMC waren? Je carrière eigenlijk binnen MMC.

B6: Oef. Mijn carrière? Wat ik allemaal moet doen of eh.

A7: Ja in die paar maanden. Wat is je pad geweest eigenlijk? Ik hoorde net dat je hier stage hebt gelopen van tevoren.

B7: Ja ik heb dus eerst stagegelopen op [afdeling] en daar gaven ze dus aan van goh zou je niet hier willen komen werken. Nou toen heb ik dat gedaan en dat beviel me wel. En ja dan krijg je toch wel meer verantwoordelijkheden. Dan draag je echt de zorg he voor de patiënt. Dan moet je dus ervoor zorgen dat de patiënt verantwoord en veilig naar huis kan of moet gaan revalideren.

A8: Oke. Dus na stage heb je hier dus een paar maanden gewerkt op dezelfde afdeling dus. Heb je nog via de flexpool wel gewerkt?

B8: Ja ik heb inderdaad ook wel max-dagen.. die plannen ze in. Dan kun je inderdaad op andere afdelingen ingezet worden. En zo heb ik ook wel op de Cardiologie gestaan en op de Interne en de Longafdeling.

A9: Oke. Wat vind je overall van het werken binnen MMC?

B9: Uhm ja ik vind dat wel prettig. Het ene team is opener als andere dus dat is wel het verschil maarja dat heb je overal wel. Maar als je op de beschouwende afdeling staat is zegmaar wel.. ze hebben een vaste structuur zegmaar in hoe de diensten zijn opgedeeld dus qua beschouwend spreek ik dan over is dat wel overal hetzelfde dus dat vind ik wel prettig. Niet dat ze op andere afdelingen een andere structuur hebben waardoor je er moeilijk in komt.

A10: Maar je merkt wel het verschil tussen beschouwend en snijdend of heb je echt alleen op beschouwend gestaan?

B10: Ja dat is omdat ik op [afdeling] uhm sta, dat is beschouwend, dus dan kom je eigenlijk niet in snijdend.

A11: Nee precies daar ben je niet geweest verder dus.

B11: Nee.

A12: Oke en wat vond je van het werken binnen het flexbureau?

B12: Ik heb dat wel als prettig ervaren. Net zoals mijn leidinggevende van de flexpool die heeft ook echt wel gesprekjes met mij ingepland vooral de eerste paar maanden paar weken. Van hoe het is gegaan hoe ik het heb ervaren en of er dingen zijn waar ik zelf tegenaan liep. Ja hoe zij vonden dat het ging. Dus dat vond ik wel prettig. Ik had wel een beetje houvast en dan wordt je niet zomaar in het diepe gegooid.

A13: Ja precies. Wat vind je van de opzet van de flexpool? Dat je op verschillende afdelingen binnen beschouwend wordt ingezet?

B13: Ja ik vind dat wel fijn want dan leer je ja.. je leert van alle specialismen wel iets bij he. Dus ik vond dat wel ja ik vind dat wel fijn. Ik had verder alleen op [afdeling] gestaan dus ik wist verder niet wat de Cardiologie was of wat Interne was dus zo proef je een beetje van alle afdelingen.

A14: Had je wel verbeterpunten voor de opzet of voor de flexpool in het algemeen?

B14: Poeh uhm.. nouja het is natuurlijk wel vervelend je kunt bij die max-dagen gewoon 's morgens nog opgebeld worden om 's middags een late te draaien. Dat is natuurlijk wel een nadeel maar dat kun je niet veranderen.

A15: Oke maar dus al met al wel tevreden over de flexpool?

B15: Jazeker.

A16: Oke. Uhm dan gaan we over op wat energie- en stressbrengers zijn voor jou op de werkvloer. Om te beginnen wat zijn energiebrengers tijdens werken? Wat geeft jou energie?

B16: Uhm het contact met de mens dat vind ik altijd wel heel belangrijk. Daar haal ik wel energie uit. Als ik voor mensen goed kan zorgen en ze blij en tevreden zijn. En natuurlijk ook de collega's. Ik heb op [afdeling] een leuk team dus dat is gewoon fijn om mee te werken.

A17: Oke. En zie je dit ook terug binnen MMC?

B17: Hoe bedoel je?

A18: Nou zie jij bijvoorbeeld het contact met de patiënt en de sfeer op de werkvloer waar je het over hebt zie je dit ook terug binnen MMC?

B18: Ja of dat voor heel het MMC geldt dat weet ik niet. Dat durf ik niet te zeggen.

A19: Maar bij je eigen werkzaamheden?

B19: Ja.

A20: Oke mooi. Zit dus geen gat tussen. Je krijgt wel energie van je werk.

B20: Ja. Ja.

A21: Oke top. En je zegt het net al een beetje maar hoe was die sfeer op de werkvloer?

B21: Ja ik heb dat wel als prettig ervaren ja. Je kunt altijd terugvallen op je collega's en als er iets is dan staan ze voor je klaar en ja dat is wel fijn.

A22: Ja oke top. In welke mate was werkdruk onderdeel van jouw werkzaamheden?

B22: Uhm de werkdruk of? Ja dat is natuurlijk wel dat verschilt per dag en per dienst. Maar ja het rendement is zegmaar wel hoog ze streven je wel na van patiënten zo snel mogelijk naar huis zo snel mogelijk een nieuwe opname. Ja dat wel.

A23: Hoe ging je hiermee om?

B23: Nou ja dat is natuurlijk wel het fijne aan een goed team want die helpen jou er ook mee. Van goh [naam] jij doet dit en ik doe dat. Maar ja dat brengt mij af en toe nog wel stress als er drie opnames in één keer komen. Die moeten dan van spoed direct door naar onze afdeling.

A24: Maar wat dat betreft leed je er niet onder? Of ging je eraan onderdoor.

B24: Nee. Nee.

A25: Kon je er ook energie van krijgen eigenlijk van die werkdruk?

B25: Ja dat is dan toch wel even zo'n adrenaline boost wat je dan krijgt en als je dan alles goed hebt geregeld en alles goed afrondt is dat wel fijn. Dan geeft dat wel een kick zo van wow dat heb ik toch wel even gedaan.

A26: Precies. En wat vond je van de taakhoud? Vond je dat leuk?

B26: Uhm ja ik heb natuurlijk niet voor niks voor dit beroep gekozen dus ik vind het wel leuk om voor andere mensen te zorgen en ja dingen eromheen zegmaar regelen dat vind ik wel leuk. En het contact met de arts enzo. Dat is ook wel eh.. ja.

A27: Oke en het rooster? Had je daar zelf invloed op?

B27: Het rooster ja nee. Daar heb ik eigenlijk geen invloed op nee.

A28: Had je dat wel gewild?

B28: Ik denk wel dat als ze bijvoorbeeld zelfstandig roosteren hebben wat je veel terugziet in andere sectoren in ieder geval thuiszorg enzo. Ik denk wel dat dat mogelijk is hier in het ziekenhuis en dat dat veel voor andere mensen kan betekenen. Dat dat veel onrust en ontevredenheid kan wegnemen.

A29: Hoe zie je dat dan voor ogen dat zelf roosteren?

B29: Nouja ik denk dat als je binnen het team in ieder geval dat ze aanvragen kunnen doen. Dat je een programma maakt ontwikkelt dat mensen zijn vragen en voorkeuren kunnen opgeven. Maar dat je zegmaar nog wel iemand hebt die het.. ja die het rooster overziet.

A30: Oke maar dat had je wel graag willen zien dus.

B30: Ja.

A31: Oke top. In welke mate kreeg je eigenlijk waardering van je leidinggevende?

B31: Ja [leidinggevende] heeft wel vaak teruggekoppeld dat ze blij is met het werk dat we doen.

A32: Ja precies. En van je collega's?

B32: Ja. Ik vind wel dat wij een open werksfeer hebben. We benoemen de goede kant he, maar ook als er iets niet is goed gegaan of als er iets niet af is getekend of wat dan ook. Dan koppelen ze dat ook terug dus dat vind ik ook wel fijn.

A33: Jullie geven dus ook feedback onderling.

B33: Ja ja.

A34: En merk je ook verschil tussen.. je hebt ook op andere afdelingen gestaan vanuit flex. Merk je verschillen tussen de teams op dat gebied?

B34: Ja ik heb er natuurlijk maar vaak maar één dag zo op de andere afdelingen gestaan dus echt feedback geven dat durf ik niet te zeggen of dat op andere afdelingen ook zo is.

A35: In ieder geval op je eigen afdeling wel.

B35: Ja.

A36: Oke heel positief. Zou je samenvattend kunnen weergeven wat jou stress geeft op de werkvloer?

B36: Wat mij stress geeft is toch uhm.. ja als dingen toch niet goed geregeld zijn en de visite met de arts lopen zegmaar de afdeling is opgedeeld in twee stukken, de voor en achterkant. En de voorkant wordt met de neuroloog visite gelopen en dat kan nog weleens pas rond de middag zijn en dan loopt heel je planning in de soep en als je dan 's middags nog opnames krijgt en de visite nog uit moet werken ja dat geeft af en toe wel stress.

A37: En hoe ga je daar dan mee om als je dat ervaart?

B37: Uhm ja.. harder werken haha.

A38: Ja precies. Maar als ik zo hoor is jouw energie-stress balans best positief eigenlijk. Je kan goed met stress omgaan. Zou het mocht jij vertrokken zijn om een andere reden zou dat bij kunnen dragen aan je vertrek? Zou je zeggen van nou dit is te heftig.

B38: Nouja ik vind af en toe wel en dan vooral in de avonden dat de bezetting niet optimaal is zegmaar. Er wordt uitgegaan van de patiëntenpopulatie en niet van de patiëntenzwaarte. Dus soms is het heel goed te doen met twee personen op de afdeling. Maar soms is het gewoon niet te doen soms zijn mensen gewoon te ziek dat je met twee mensen gewoon te kort komt. En dan mag je van geluk spreken als je een student mee hebt die dan af en toe ook een bij kan springen maarja die krijgt dan niet de begeleiding die hij of zij nodig heeft. Dus dat is wel uhm.. ja ik vind dat daar ook naar gekeken mag en kan worden. En niet alleen naar de patiëntenpopulatie vind ik.

A39: Want je had het over stagiaires die meelopen. Heb jij een soortgelijke ervaring gehad toen je hier stageliep?

B39: Ja ik ben toen wel een keer ingezet als voltallig iemand terwijl ik eigenlijk boventallig hoorde te staan. En op dat moment ervaarde ik best veel stress omdat ik nooit in die positie had gestaan zegmaar. En gelukkig heeft mijn begeleider dat wel teruggekoppeld aan de leidinggevende maar die gaf toen als weerwoord van ja ze moet het over een paar maanden ook zelf kunnen. Dus ja dat is niet helemaal de goede weg. Dat vind ik af en toe wel sund.

A40: Oke. Hebben we dat energie-stress stukje afgesloten. Ik ben ook heel benieuwd naar leiderschap. Hoe was jouw contact met jouw leidinggevende?

B40: Goh ja mijn contact..

A41: Was die er?

B41: Ja die.. ja mijn leidinggevende was dus heel erg zakelijk. Daar ga je niet zomaar naar toe als je ergens zelf mee zit. Nee ik zou er niet zo gemakkelijk naartoe stappen.

A42: Oke en wat maakt dat die drempel bestond?

B42: Ja ze kwam zo formeel ja hoe moet ik dat zeggen.. Ze stond niet echt open. Ze zei wel van ja mijn deur staat altijd open en je kunt wel altijd binnen, maar of haar deur was dicht weet je wel of.. het was niet echt uitnodigend snap je wat ik bedoel.

A43: Als persoon ook niet of gewoon de setting?

B43: Nee ja de setting en ook als persoon. Nee. Het was niet mijn type zegmaar.

A44: Oke. En hoe was die relatie dan eigenlijk tussen jullie?

B44: We praten wel gewoon met elkaar en we koppelen ook wel dingen terug aan elkaar maar dat was het dan ook eigenlijk.

A45: Had je veel contact met elkaar of ook niet? Gewoon af en toe contactmomenten.

B45: Ja ja.

A46: En hoe zou je ideale leidinggevende er dan uitzien als je het in een paar woorden mocht omschrijven?

B46: Nou dat ze in het team betrokken is, dat als we pauze gaan houden met de verpleegkundigen en de voedingsassistenten en de secretaresse dat ook daar de leidinggevende bij komt zitten. Dat die toch een beetje ook het leuke..

A47: Meer de relatie opzoeken.

B47: Ja ook het leuke aspect maar ook het serieuze aspect. He ook dat de drempel wat lager is. Dat als je met problemen zit of je hebt net even een stressmoment dat je niet weet wat je moet doen dat je daar gewoon binnen kunt stappen en het er even over kan hebben en dat zij ook meedenkt.

A48: Ja precies. Maar dus wel meer een combi tussen relatie en zakelijk wel? Of wel liever alleen relatie.

B48: Ja nee het moet natuurlijk ook niet te gortig worden en gezellig het blijft wel je meerdere he. Dus maar gewoon een goede balans tussen zakelijk en betrokken.

A49: Ja en dat mis je dat betrokken.

B49: Ja.

A50: Oke. Heb jij het idee gehad dat je leidinggevende invloed had op je energie-stress balans?

B50: Uhm nee.

A51: Gaf het jou stress dat die drempel bestond?

B51: Nee ook niet.

A52: Je vond het ook niet erg dat die afstand bestond?

B52: Nee.

A53: Onderling regelde je het vaak wel dan.

B53: Ja ja.

A54: Oke duidelijk. Zou jouw relatie met jouw leidinggevende een reden zijn geweest voor vertrek?

B54: Nee. Ik kan wel gewoon goed opschieten met mijn leidinggevende maar ik heb er gewoon niks mee.

A55: Oke heb je afsluitend nog tips voor MMC in het algemeen.

B55: Nou ik denk wel als je naar de patiënten kijkt als ik dan voor de verpleegkundigen spreek dan is het wel van kijk niet naar de patiëntenpopulatie maar kijk naar de zwaarte die op de afdeling ligt. En ik snap wel dat dat moeilijk de roosteren is maar je kunt beter iemand afbellen als dat je iemand moet laten komen voor te werken.

A56: Want hoeveel uur werkte jij eigenlijk?

B56: 28 tot 32 uur.

A57: Oke, als jij een fulltime baan zou willen hebben, zou je dan openstaan voor 40 uur?

B57: Nee 32 is genoeg. Want anders.. ja 38 uur als verpleegkundige hier werken dan ben je altijd hier.

A58: Duidelijk. Heel erg bedankt.

Bijlage 5: Transcript interview B

Transcript B – 15/11

A1: Welkom. We gaan het vandaag hebben over jouw vertrek bij MMC en wat jou daartoe heeft gezet. Ik ben heel erg benieuwd wie jij bent en wat je hebt gedaan binnen MMC.

B1: Nou ik werk hier al 12 en een half jaar. Ik heb pasgeleden mijn 12 en een half jaar jubileum gehad. Ik ben in 2006 op locatie Eindhoven begonnen als verpleegkundige op orthopedie chirurgie was dat toen nog. 2 jaar later heb ik gesolliciteerd op de chirurgische afdeling in Veldhoven. Na een aantal jaren doorgestroomd naar de medium-care. In opleiding al overgestapt naar de [afdeling 1]. Opleiding gehaald en 2 jaar gewerkt en toen de verkorte opleiding voor [afdeling 2] gedaan. Om in combinatie te werken. In de PSV-poule.

A2: Oke. En wat houdt dat in die PSV-poule?

B2: Poule Specialistisch Verpleegkundigen. En ik had dan de combinatie [afdeling 1] en [afdeling 2]. En elke twee maanden wissel ik af qua werkgebied.

A3: Oke en voorkeur voor een bepaalde afdeling?

B3: Nee het heeft allebei zijn leuke kanten en minder leuke kanten.

A4: Ja tuurlijk. Oke dan komen we eigenlijk op het volgende waarom ben je vertrokken? Kun je uitleggen wat jou heeft doen vertrekken?

B4: Dat zijn eigenlijk twee dingen. Een sowieso omdat ik mij verder wil ontwikkelen als verpleegkundige. Een stuk meer zelfstandigheid en verantwoordelijkheid wat ik denk te kunnen vinden bij de ambulance. En dat de poule waar ik in zit niet van de grond komt.

A5: Op welke manier?

B5: Ja afgelopen half jaar sta ik bijvoorbeeld op [afdeling 2] gepland in verband met het personeelstekort ook. Terwijl ik het heel leuk vind juist om de combinatie te doen ook omdat ik daar dus voor gekozen heb. Maar ja dat ging gewoon niet. En ik heb ook wel iemand gemist zegmaar in de PSV-poule die de kar heeft getrokken als leidinggevende.

A6: Er zat dus niet echt een leidinggevende op dit dat managede?

B6: Nee er is ook best wel wat gebeurd natuurlijk op managementgebied. Onze teamleider is ziek geworden, de ander is er mee gestopt. Er is een nieuwe gekomen. Op [afdeling 2] ook zo. Iemand op non-actief gezet. Nieuw gekomen. Dus ja.

A7: Heel veel gebeurd op leidinggevende gebied.

B7: Ja.

A8: Oke en is dat ook een stukje wat jou wel dwarszit? Veel verschillende leidinggevendenden komen en gaan?

B8: Uhm nee want ik snap dat best wel. Maar dan vind ik het wel jammer dat andere dingen stil blijven staan. En vooral een stukje wat mij dan betreft.

A9: Ja oke. Later in het interview komt dat stukje nog een keer terug dus dan zal ik er weel op terugpakken. Uhm ja wat vond je eigenlijk van het werken bij MMC?

B9: Ja eigenlijk wel superleuk. Ik kwam altijd met plezier naar mijn werk en nou het dichterbij komt dat ik het ga verlaten vind ik het best spannend. Ja ik ben hartstikke tevreden eigenlijk. Het MMC heeft mij heel veel gebracht. Ik heb mij goed verder kunnen ontwikkelen dus daar ben ik heel dankbaar voor.

A10: Heb je ook via het MMC een opleiding gevolgd?

B10: Ja de [afdeling 1] en [afdeling 2].

A11: Ja precies. En daardoor ben je dus nu gespecialiseerd verpleegkundige? Of dat was je al.

B11: Nee dat ben ik nu.

A12: Oke gaaf. Hee jij hebt zo best wel een lang pad gehad binnen MMC. Heeft dat pad.. je zegt eigenlijk al dat je veel doorgroeimogelijkheden hebt ervaren maar heeft dit pad bijgedragen aan je vertrek bij MMC? Bepaalde wegen niet kunnen of mogen doorlopen?

B12: Uhm nee dat gevoel heb ik niet. Ja misschien out of the box denkend.. het samenwerkingsverband dan. Je zou het bijvoorbeeld met de RAV's kunnen combineren om personeel hier te houden? Als we kunnen samenwerken met de ambulancedienst.. de combinatie te blijven doen ofzo. Maar zoiets bestaat niet.

A13: Maarja wie weet. In de toekomst. Was leuk geweest zegmaar.

B13: Ja bijvoorbeeld.

A14: Oke. Uhm dan gaan we door naar de energie-stress balans. Ik ben heel erg benieuwd wat zijn voor jou energiebrengers tijdens het werk? Waar krijg je energie van?

B14: Uhm nou bijvoorbeeld op [afdeling 1] als ik heel goed voor mijn patiënt kan zorgen en dat die er beter uit ziet als ik geweest ben ofzo. Dat. En ik kan op [afdeling 2] er heel erg van genieten als echt de bom barst en chaos is. Dat dan alles op zijn pootjes terecht komt en we samen er alles aan hebben gedaan om het te verwezenlijken.

A15: Echt een resultaat kunnen zien.

B15: Ja.

A16: Oke. Heb jij voor jezelf energiebrengers die je niet terugziet binnen MMC? Waarvan je denkt als ik dit nou bij MMC zou zien daar zou ik nog meer energie van krijgen tijdens het werk.

B16: Uhm.. Vind ik eigenlijk best een moeilijke vraag ofzo. Want dan gaat het over doorgroeimogelijkheden denk ik ook?

A17: Ja bijvoorbeeld of misschien een bepaalde sfeer op de werkvloer die je mist of bepaalde taken die je niet kan doen.

B17: Of horen dat je het goed doet misschien?

A18: Ja daar wilde ik inderdaad ook nog op inhaken maar dat mag je nu natuurlijk ook doen. Want dat mis je?

B18: Uhm ik denk dat je er veel meer plezier uit haalt of een fijnere sfeer ook als je dat vaker te horen krijgt. Dat je waardevol bent. Ja.

A19: Want dat mis je vanuit je leidinggevende op dit moment of eerder in je carrière hier?

B19: Nou ik heb nou gezegd natuurlijk dat ik het hier ga verlaten en dan krijg ik het zeker wel terug. Maar dat is later. Achteraf. Het zou zo fijn zijn denk ik tijdens het werk het te horen te krijgen.

A20: En dat gebeurt te weinig tot nu toe?

B20: Ja.

A21: Oke. En vanuit collega's?

B21: Nee van collega's mis ik dat niet zo.

A22: Krijg je het wel? Bijvoorbeeld feedback?

B22: Ja. Zeker.

A23: Op een afdeling anders dan op de andere afdeling?

B23: Uhm nee dat kan ik niet zeggen.

A24: Oke nou alleen maar positief. Merk je wel verschil tussen leidinggevend en die wel of niet waardering geven aan jou of heb je dat altijd al een beetje gemist?

B24: Ja het is eigenlijk niet zo eerlijk om te zeggen want er zitten nu nieuwe welke echt wel een fijn gevoel geven voor de tijd dat ze er nu zijn zegmaar. Heel warm, open, vriendelijk.

A25: Maar je hebt meerdere leidinggevendenden gehad, merkte je daar verschil tussen je leidinggevendenden? Dat de ene wel heel veel feedback en waardering gaf en de ander juist helemaal niet?

B25: Ja daar zit wel verschil.. zat wel verschil in ja. Tussen leidinggevendenden zeker wel.

A26: Oke. Daar kom ik dadelijk nog verder op terug. Hebben we echt een stukje over leiderschap. Even terug naar je collega's, hoe was de sfeer op de werkvloer waar je nu werkt?

B26: Uhm, moeizaam. Ja. Er is veel gebeurd afgelopen jaar. Veel verloop geweest. Veel geklaag, gemopper.

A27: Oke. En waar denk je dat dat aan ligt?

B27: Aan het veel gedoe, verloop.

A28: Het is een vicieuze cirkel zegmaar.

B28: Ja.

A29: Oke. En wat doet dat met jou?

B29: Het kost me energie. Geklaag de hele tijd.

A30: Ja snap ik. Word je meegetrokken?

B30: Uhm nee niet dat ik daar zelf van ga klagen maar wel dat ik zoiets heb van ja kom op ofzo. Ja.

A31: Oke. En in welke mate was werkdruk onderdeel van jouw werkdag?

B31: De werkdruk. Verschillend. Natuurlijk op de spoedeisende hulp sowieso. Maarja die piekt zo paar keer op een dag. Ja zeker.

A32: En hoe ging je daarmee om?

B32: Goed. Denk ik.

A33: Ja kon je daar energie van krijgen of kreeg je daar juist stress van?

B33: Nee. Als het chaos is bij ons op de werkvloer dan vind ik het alleen maar leuk.

A34: Oke. En wat vond je van de taakhoud?

B34: Uhm goed. Maar nu met dat verloop wordt er anders gewerkt. Er komen meer verpleegkundigen bijvoorbeeld die niet gespecialiseerd zijn waardoor je meer taakgericht gaat werken. En dat maakt het werk minder leuk vind ik.

A35: Oke. Kun je dat eens uitleggen?

B35: Dat je dus zorg moet dragen voor de zieke patiënten, grote lijnen, dingen uit het oog verliezen. Dat je niet het patiëntencontact kan afronden.

A36: Dus even voor de duidelijkheid alle taken worden gedifferentieerd zodat niet-gespecialiseerde verpleegkundigen taken mogen doen die van jou worden afgenomen zegmaar.

B36: Ja.

A37: Zijn dat voor jou rustmomentjes die van jou worden afgenomen, even de automatische piloot?

B37: Nee gewoon mijn hele totale patiënten zorg. Meer zo'n gevoel ja.

A38: Omdat je eigenlijk maar deels kan bijdragen.

B38: Ja.

A39: Oke, dat zou je graag anders willen zien?

B39: Ja. Ik vind het leuk om voor een patiënt te zorgen en niet om alleen bloed te prikken. Ik geef maar een voorbeeld.

A40: Snap ik. Geeft jou dat stress of niet?

B40: Nee daar krijg ik geen stress van. Het maakt het werk alleen minder leuk.

A41: Oke duidelijk. Had je invloed op je eigen rooster?

B41: Uhm ja. Als ik aanvragen deed wel zeker. Ruilen met collega's kan ook. Als je dat bedoeld.

A42: Ja ook. Dat ging heel makkelijk?

B42: Jawel.

A43: Maar je kon bijvoorbeeld niet zelf roosteren?

B43: Dat is er nog niet bij ons. Volgens mij gaat er wel een pilot komen maar is nou nog niet nee.

A44: Oke. Is dat wel een wens of niet?

B44: Ik heb totaal geen idee of dat dat voordelen biedt of.. Ik weet het echt niet.

A45: Nee precies. Maar je vind het eigenlijk wel prima hoe het nu gaat?

B45: Ja ookal weet ik dus niet of dat zelfroosteren bijvoorbeeld fijner zou zijn.

A46: Oke. Uhm ja zou je nog verder samenvattend kunnen aangeven wat jou stress geeft op de werkvloer? Je beschrijft heel veel energiegevers namelijk.

B46: Ja maar stress slash energielek ofzo is al het gedoe wat er is. Die slordigheidjes op de afdeling. Controles die niet worden gedaan, patiënten die niet goed verzorgd worden omdat het te druk is en je taken dus verdeeld. Uhm ja opruimen al die kleine frutdingen. Dat je zegt van nou waar maak je je druk om. Daar kan ik me dan druk om maken.

A47: Daar leiden jou werkzaamheden ook onder?

B47: Nee.

A48: Dan niet. Oke. Maar dat je je er druk om kan maken is natuurlijk al vervelend.

B48: Ja.

A49: Oke. Heeft deze stress energie balans heeft die bijgedragen aan je vertrek?

B49: Uhm nee. Nee mijn energie dat ik verder wil ontwikkelen misschien. Ja. Ik ga ook niet weg omdat ik het helemaal niet naar mijn zin heb.

A50: Nee maar kan zijn dat het achterliggend bijdroeg aan het vertrek.

B50: Nee.

A51: Oke. Gaan we over op leiderschap. Hoe is je contact met je huidige leidinggevende?

B51: Ja kort. Wel oke. Ik kom er niet te vaak ofzo.

A52: Zou je het ander willen zien?

B52: Nee niet persee. Ik moet wel zeggen dat het nieuwe hoofd van de [afdeling 2] echt nu al een positieve invloed heeft op de sfeer. Ja. Open, goed luisteren, belangstellend naar collega's. Dat vind ik wel echt een pluspunt.

A53: Oke. Want je hebt best wel wat leidinggevendens gehad binnen MMC. Hoe ziet jouw ideale leidinggevende eruit?

B53: Die moet je in vertrouwen kunnen nemen dus discreet zijn denk ik. Afspraken nakomen belangrijk. Zich mengen in het team.

A54: Meer op te relatie of meer zakelijk van dit moet je doen en zo ziet het eruit?

B54: In samenspraak met denk ik. Ik vind het dan ook wel fijn als iemand gewoon knopen kan doorhakken.

A55: Wel meer een combi dan of toch meer op de zakelijke kant en knopen doorhakken.

B55: De combi. Ja.

A56: Heb je die combi veel gemist binnen je tijd bij MMC?

B56: Ja gedeeltelijk wel.

A57: En dan welk gedeelte van die combi?

B57: De gevoelskant.

A58: Oke. Heeft de leidinggevenden van [afdeling 2] die gevoelskant nu wel?

B58: Ja zeker wel. Dat idee heb ik wel echt.

A59: Oke. Dus dit onderdeel heeft dus niet bijgedragen aan je vertrek?

B59: Nee.

A60: Oke fijn. Heb jij het gevoel gehad dat jouw leidinggevende invloed heeft gehad op jouw stress energie balans?

B60: Uhm misschien niet direct maar indirect. Met projecten, plannen, processen.

A61: Oke. Tot slot heb jij verder nog tips voor MMC als organisatie? Ik hoorde natuurlijk de ambulance misschien bijvoegen maar verder nog ideeën of opmerkingen?

B61: Nou voor mijzelf dan had ik het fijn gevonden als ik meer serieus genomen was als PSV-verpleegkundige, die poule. Al had iemand de kartrekker met mij geweest want ik ben nu samen met één iemand die daar al in zit. Een andere collega. Dan was ik misschien nou nog niet weggegaan maar op een later moment.

A62: Duidelijk. Ik wil je ontzettend bedanken voor je tijd en succes bij de ambulance!

Bijlage 6: Transcript interview C

Transcript C – 16/11

A1: Welkom! We zijn hier vandaag om het te hebben over jouw vertrek bij MMC. Ik ben heel benieuwd wie je bent en wat je hebt gedaan bij MMC.

B1: Ik ben [naam] ik ben 25 en in 2014 ben ik overgestapt van de BOL-opleiding naar de BBL-opleiding. Toen zat ik in mijn derde jaar. Ben ik in MMC terecht gekomen. Ik ben toen begonnen op de AOA wat achteraf best een foute keuze was omdat ik één ziekenhuisstage had gehad toen ik 16 was en verder nooit meer en de AOA is best wel hectisch en druk. Dus ik was continu bezig met het inlezen van patiënten, ziektebeelden en toen waren ze alweer weg. Dus toen heb ik op het punt gestaan te stoppen met de opleiding. En toen heb ik samen met mijn praktijkbegeleider van school, mijn SLB'er afgesproken naar een andere afdeling te gaan en kijken hoe het daar zou gaan. Toen ben ik naar [afdeling 1] gegaan. Dat is drie maanden later geweest, in juli 2014. En daar had ik het eigenlijk wel heel erg naar mijn zin. Had ik wel iets mijn opleiding verlengt omdat ik dan meer tijd had voor mijn opdrachten. Toen ben ik in januari 2016 afgestudeerd. Gesolliciteerd en toen mocht ik meteen blijven op die afdeling. Was een heel leuk team. En daar heb ik tot afgelopen oktober gewerkt.

A2: Oke. Ik hoor best positieve dingen over [afdeling 1]. Waarom ben je vertrokken?

B2: Ja. Nou het was heel erg positief tot afgelopen zomer. Wij gaan elke zomer zes weken voor de helft dicht. En dan gaan we meestal naar [afdeling 2]. En dan gaan we daar zes weken omdat dan zomerreductie is.

A3: En dat is een vergelijkbare afdeling?

B3: Nee dat is een [afdeling 2], dat is totaal iets anders. Maar we hebben dan wel zestien bedden van onszelf, we staan ook met ons eigen personeel erop. Dus dat is elke zomer hetzelfde. Het is ook maar voor zes weken dus dat is niet zo'n probleem. Alleen omdat wij het elk jaar zijn hebben we aangegeven van we vinden het wel vervelend dat onze afdeling het elke keer is. En toen hadden ze eigenlijk toegezegd van dit jaar zijn jullie het niet. Al een aantal maanden geleden. En uiteindelijk hoe dichterbij het kwam kwam het er eigenlijk toch weer op neer dat wij weer dicht zouden gaan. Alleen nu helemaal. Niet voor de helft. Gewoon helemaal. Onze bedden werden overal wel een beetje onderverdeeld en dan werd je gewoon overal ingepland waar je nodig was. Ze probeerde zoveel mogelijk op chirurgische afdelingen, maar je kon ook gewoon op de AOA, je kon ook op 3A, B. Dus toen moesten we helemaal dicht dus dat was al niet fijn. Maar meer omdat er gewoon totaal niet met ons gecommuniceerd werd. Er werd achter onze rug om georganiseerd en allemaal afdelingen wisten al precies wat er met ons ging gebeuren en wij wisten nog van niks.

A4: Je moest het echt van anderen horen dus.

B4: Ja was echt de communicatie was echt bar slecht.

A5: Ja vanuit je leidinggevende? Of?

B5: Allemaal. Overal van alle kanten was het naar ons toe super super slecht. Terwijl andere afdelingen wisten precies wat er ging gebeuren. Toen gingen we dus dicht en toen ging het in de gangen rond dat wij dicht zouden blijven. Dus dat onze afdeling niet meer open zou gaan. En wij wisten dus weer van niks en alle afdelingen wisten van alles weer wat. Toen hebben wij het aangegeven. Nee dat was echt niet waar en dat beloofde ze. Nou nu zijn we dus nog steeds niet open.

A6: En waar werken die mensen die wel zijn gebleven van die afdeling?

B6: Overal. 15 van ons team zijn gegaan. Je hebt dus de mensen voor het uitkiezen.

A7: Ja ik heb best wat mensen gestuurd inderdaad haha. Maar wel vervelend voor jullie.

B7: Ja voor hun nu.

A8: En wat doe je nu bij het Catharina?

B8: Kortverblijf en dagverpleging doe ik nu. Dus ik werk doordeweeks en zaterdag één keer in de drie/vier maanden ofzo. Geen feestdagen meer.

A9: Hoeveel uur werk je?

B9: 32.

A10: Geen wens om meer te werken dan 32?

B10: Nee. Vind het prima zo. In Máxima heb ik ook 32 tot 36 gewerkt.

A11: Oke duidelijk. Wat vond je verder van het werken binnen MMC?

B11: Uhm.. ja opzich wel prima. Was wel zware zorg en dat is ook één van de redenen dat ik ben gegaan. Was niet alleen maar het gerommel. Het was ook gewoon echt zware zorg. Heel het team had bijna last van zijn rug of nek. Noem het maar op.

A12: Komt door de taakhoud? De handelingen die je moest doen en dat het fysieke wel zwaar was.

B12: Ja en dat je gewoon met personeelstekort stond en je moest iemand in bed leggen ofzo en normaal zou je dat met zijn tweeën doen en ja die heeft geen tijd denk ik ja doe ik maar even snel alleen en de volgende dag had je wel last van je rug.

A13: Oke maar loste je wel onderling in het team wel op? Die werkdruk die je eigenlijk beschrijft.

B13: Nee dat lukte niet echt.

A14: Hoe ging je daarmee om?

B14: Weg haha.

A15: Ja klopt haha maar je hebt het nog even volgehouden daarvoor.

B15: Ja we hadden echt een heel leuk team. Daar ben ik echt voor gebleven.

A16: Ja dat werkt altijd wel he. Ja en wat geeft je energie tijdens het werken?

B16: Ja de collega's. Ik vind het echt heel belangrijk om leuke collega's te hebben. Ook leuk werk. Nu heb ik dus ook lichtere werkdruk. Snellere kortere operaties. Dus veel lichtere zorg.

A17: En bijvoorbeeld patiëntcontact kan jou dat energie geven?

B17: Ja. En nu vooral die kortere contacten. En in het Máxima waren het ook vooral veel langliggers enzo. Dat werkte ook niet altijd heel erg mee. Worden erg gehospitaliseerd en de dankbaarheid is de laatste echt ver te zoeken bij patiënten. Loop je je benen onder je kont uit en komt er nog geen dankjewel vanaf dus dat werkt dan ook niet echt mee om te blijven.

A18: Nee precies. Snap ik. Dan zie je geen voldoening of resultaat. Je merkt nu al verschil tussen Catharina en MMC.

B18: Ja sowieso het verschil in patiëntcategorie dat is echt niet met elkaar te vergelijken. Dat heb ik ook wel echt voor gekozen hoor voor kortere snellere zorg maar ja dat is niet te vergelijken met een verpleegafdeling waar sommige mensen drie vier weken liggen.

A19: Ja oke. In welke mate was werkdruk aanwezig in jouw werkdag? Was dat constant?

B19: Nee vooral met de zorg. Want heel veel moesten er met z'n tweeën geholpen worden en echt zware patiëntzorg en dat vooral. En daarna ligt er een beetje aan hoeveel zieken er waren.

A20: Merkte je dat het patiëntenaantal met de bezetting botste met elkaar?

B20: Nee dat klopte wel. Alleen was gewoon zware zorg. En in het Máxima, doen ze eigenlijk nergens, kijken ze niet naar hoe zwaar de zorg is maar ze tellen hoeveel patiënten er liggen, zoveel personeel mogen we erop zetten. En dat er dan van die acht patiënten waar je met zijn tweeën op staat vier vijf met zijn tweeën gewassen moeten worden, ja daar kijken ze niet naar.

A21: Ze kijken dus niet naar de patiëntenzwaarte.

B21: Nee en er hebben twee collega's die de HBO-V dual hebben gedaan al onderzoek naar gedaan om te kijken naar de zorgzwaarte in plaats van naar de hoeveelheid patiënten. Maar daar hebben ze uiteindelijk niks mee gedaan natuurlijk.

A22: Oke. En als je het dan hebt over het rooster had je daar zelf invloed op?

B22: Nee dat was echt verschrikkelijk. Dat was echt een ramp gewoon.

A23: Oke kan je dat eens uitleggen?

B23: Ja dat kan ik uitleggen ja. Heel veel wat je aanvraag dat kreeg je niet. En ze maakte echt reeksen.. Ja. Bijvoorbeeld je moest een reeks van zeven werken, was je één of twee dagen vrij kreeg je weer een reeks van vijf of zes terwijl ik dan 32 uur werkte. Dus eigenlijk hoefde in principe gemiddeld vier dagen te werken. Maar hij had zulke lange reeksen. Maar ja vraag iedereen van het team en iedereen zou dat wel beamen.

A24: Veel overuren dan ook?

B24: Nee ik weet niet hoe ze dat voor elkaar kregen. In sommige periodes wel. Collega's die 24 uur werkte en die dan vijf dagen in de week werkte en dan weer een week vrij waren. Ja. Dat is geen reden waarom ze 24 uur gaan werken.

A25: Nee precies. Maar dus eigenlijk nul zelfroostering.

B25: Nee daar hadden wij niks in te zeggen. Nee.

A26: Had je dat wel graag gewild?

B26: Uhm nou niet zozeer dat ik zelf bepaal wanneer ik wil werken, maar ik had het wel fijn gevonden als het een beetje menselijker werd gepland.

A27: Oke. Merk je in het Catharina dat dat wel zo is?

B27: Ja sowieso op de afdeling waar ik werk zijn ze elke zondag en zaterdagavond gesloten, dus ik hoef sowieso bijna geen weekenden meer te werken.

A28: Nee precies, maar heb je ook doordeweeks dat het gewoon lekker geregeld is?

B28: Ja.

A29: Want daar doen ze het wel op een voor jou menselijke manier plannen?

B29: Ja tot nu toe heb ik echt.. de komende twee maanden heb ik dan mijn rooster en dan werk ik vier dagen doordeweeks en dan ben ik drie dagen vrij of vier dagen vrij. Lang weekend. Ja. En in Máxima hadden ze zegmaar tijden van 7 tot half 4, kwart voor 3 tot kwart over 11 en kwart voor 11 tot kwart over 7. Gewoon drie diensten. En dan merk ik nu in het Catharina hebben ze heel veel diensten. Maar je hebt wel continu iemand erbij staan als backup. En dat is wel echt fijn eraan. Het is dus niet dat om half 4 iedereen naar huis gaat van de vroege dienst en dan sta je nog alleen. Maar daar heb je heel veel tussendiensten zegmaar.

A30: Oke dus er was best veel roulatie? Je staat tijdens je dienst met drie verschillende mensen bijvoorbeeld?

B30: Dat kan. En dan één bijvoorbeeld van 7 tot half 4 één half 9 tot 5 één van 1 tot half 10 ofzo. Dus dat is wel echt fijn.

A31: Oke ja dat klinkt wel als een goede oplossing.

B31: Ja zeker. Dan vang je het overal bij de druk-momenten op.

A32: Ja oke. Dan was ik ook nog benieuwd naar waardering. Heb je dat gekregen van je leidinggevende?

B32: Niet echt nee.

A33: Was dat geen wens van je dat je dacht van daar krijg ik energie van?

B33: Ja misschien wel. Zoals ik al zei zijn er het afgelopen jaar echt heel veel gegaan. En ze deed er ook niks aan om je te houden zegmaar. Het was gewoon van ja oke als het ergens ander beter hebt moet je dat doen.

A34: Oke dus nul mate van waardering. Van collega's wel? Feedback bijvoorbeeld.

B34: Ja tuurlijk. Collega's daar heb ik echt niks op aan te merken.

A35: Want de sfeer is goed maar het is ook belangrijk dat je feedback op elkaar kunt geven en dat je duidelijk zegt als er iets is.

B35: Ja.

A36: Oke top. Dat is ook belangrijk.

B36: Het is echt meer van hogeraf waar ik niet tevreden over ben dan de collega's. Daarvoor ben ik ook echt nog die tijd gebleven.

A37: Ja precies.

B37: Nee dat is echt.. de communicatie vooral van boven.

A38: Ook van je directe leidinggevende maar ik voel ook van haar leidinggevend en dan weer?

B38: Ja dat is ook wel een dingetje natuurlijk geweest. Onze leidinggevende die heeft anderhalf jaar geleden een ongeluk gehad dus die heeft vanalles gebroken. Hebben we een andere tijdelijke leidinggevende gekregen. Een collega heeft het overgenomen en was daar verder niet in geschoold ofzo.

A39: Gewoon de best of the rest heeft het overgenomen of gewoon iemand..?

B39: Nee zij was toevallig zwanger en zij kon niet meer echt heel erg mee in de zorg dus toen heeft zij dat zelf geopperd. Die heeft dat tijdelijk overgenomen en niet voor haar want het is echt een superleuke collega maar ze is geen leidinggevende. Nog niet.

A40: Was dat wel haar wens? Of incidenteel?

B40: Nu wel. Eigenlijk incidenteel maar nu is ze daar wel verder in gaan zoeken. Dus ja dat heeft ook meegeholpen, dat we niet één vaste leidinggevende hadden zegmaar. En ze beloofde telkens vanalles. Afdelingsmanager ofja [zorggroep manager] beloofde telkens vanalles maar uiteindelijk werd het niet waargemaakt. En dat was vooral vervelend. En als het dan niet waar werd gemaakt werd het ook niet aan ons teruggekoppeld van sorry het is mij echt niet gelukt. Jullie gaan toch sluiten. Gewoon niks meer van gehoord en het is gewoon zo.

A41: Ja dat is heel vervelend. Beter dat je dan nu iets hebt wat beter bij je past dan. Zou je om dit onderdeel af te kunnen sluiten weer kunnen geven wat jou stress gaf?

B41: Onzekerheid en slechte communicatie.

A42: Ja dat vooral. Niet eens de werkdruk.

B42: Nee. Het was gewoon dat je echt niet wist waar je aan toe was. Dat je gewoon weken af zat te wachten van wat gaat er nou met ons gebeuren. Gaan we nou sluiten blijven we open. Je hoorde vanalles in de gangen, zelf werd je niet op de hoogte gehouden. Dat vooral.

A43: Oke duidelijk. Had ik als volgende vraag heeft deze balans bijgedragen aan je keuze om te vertrekken maar dat is denk ik wel duidelijk.

B43: Ja zeker.

A44: Oke. Laatste onderdeel is leiderschap, hebben natuurlijk al best veel over gepraat. Maar daar heb ik nog een paar concrete vragen voor. Hoe was het contact met jouw leidinggevende? En dat is dan echt je echte leidinggevende.

B44: Ja we hebben er afgelopen jaar denk ik drie gehad. Eerst hadden we dan een leidinggevende die dat ongeluk heeft gehad, dat contact was goed. Daarna collega. Dat contact was ook goed. Daarna is die collega met zwangerschapsverlof gegaan, kregen we een tijdelijke leidinggevende die voor een aantal maanden was aangenomen. Die hadden ze moeten houden. Die mocht niet blijven omdat ze maar een contract van zolang tot zolang. Die was heel goed. Die was echt heel fijn.

A45: Waarom hebben ze die dan niet gehouden?

B45: Uhm ja ze hadden dat contract maar tot die tijd en ze hadden geen ruimte voor een vast contract. Dus dat was echt een domme fout van hun geweest vind ik, want dat was echt een hele goede leidinggevende. Toen kregen we weer onze collega terug die met zwangerschapsverlof was. Ja dat is een beetje verpleegkundig aanspreekpunt noemde ze dat. En toen is onze afdeling bij [afdeling 3] gevoegd en toen kregen we eigenlijk ook een beetje de leidinggevende van [afdeling 3] erbij. Ja dat was ook wel prima. Die heeft ook meerdere malen gezegd van ja ik vind het echt jammer dat je weggaat.

A46: Dat is allemaal achteraf dus. Maar wat dat betreft was eigenlijk het contact wel goed.

B46: Ja. Maar alleen de communicatie was niet zo sterk. Maar kon wel goed met ze opschieten.

A47: Nee precies dus het is niet zo dat de relatie slecht was.

B47: Ja. Het is meer in het algemeen de communicatie. Niet zo zeer.. ze hadden gewoon moeten zeggen waar het op stond. En niet eromheen draaien, we weten het niet we weten het niet terwijl andere afdelingen het allang wisten.

A48: En hoe ziet jouw ideale leidinggevende eruit? Iemand die goed communiceert in ieder geval. Kun je nog meer competenties benoemen?

B48: Communicatie ja. Waar je gewoon terecht kan. Maar dat kon ik bij hun daar lag het probleem bij hun niet. En wat die tijdelijk leidinggevende wel heel goed deed was dat als je iets had pakte ze het meteen op en ging ze ermee aan de slag. Al was het een kapot deurtje ergens. Maakt niet uit ze pakte alles op en ging overal mee aan de slag. Dat was fijn.

A49: Dus je hebt ook wel iemand nodig die daadkrachtig is of in ieder geval ook een beetje de zakelijke kant en knopen door hakt.

B49: Ja precies.

A50: Maar je vindt het ook wel fijn als iemand een beetje op de relatie zit?

B50: Ja en zij had eigenlijk van alles wat.

A51: Oke die combi vind je wel fijn?

B51: Ja.

A52: Oke en heb je één van die twee, de relatie of de zakelijke kant gemist, ook bij andere leidinggevende?

B52: Bij die eerste leidinggevende daar heb ik een beetje het aanpakken gemist, bij onze collega ja ook natuurlijk maar dat kan ik haar niet verwijten want het is geen leidinggevende. De tijdelijke had het dus wel allebei.

A53: Dus dat is voor jou het ideale wel.

B53: Ja.

A54: Oke duidelijk. Heb jij het idee gehad dat jouw leidinggevende invloed heeft gehad op jouw stress energie balans op de werkvloer?

B54: Ja ze had beter kunnen communiceren.

A55: Ja precies omdat dat jou stress gaf. Duidelijk. Heeft deze bijgedragen aan jouw vertrek? Ja communiceren.

B55: Ik ben niet gegaan door mijn leidinggevende. Nee.

A56: Het ligt dus echt puur en alleen bij die punten die je net hebt opgenoemd.

B56: Ja.

A57: Oke duidelijk. Heb jij naast dus het meer en duidelijker communiceren nog andere tips voor MMC om mensen in het vervolg te behouden?

B57: Ja ze schreeuwen om personeel en ze hebben overal personeelstekort, maar ze laten wel iedereen gaan. Alle goede ja ik wil dan niet zeggen dat ik persee een goede ben maar alle collega's die voor mij zijn gegaan ja dat is gewoon zonde. Echt zonde. En ze doen er ook niks aan om ze te behouden. En communicatie.

A58: En wat hadden ze dan verder meer kunnen doen om jou te behouden?

B58: Ja weet ik niet. Waardering of gewoon iets. Nu deden ze niks en hadden ze zoiets van als je het ergens beter kan hebben lekker gaan. Terwijl ze echt personeelstekort hadden en er zijn echt zoveel goede gegaan en ook gewoon communicatie. Een collega zei van ja dat had echt niet hoeven gebeuren ik had hier echt niet weg gehoeven. Maar gewoon omdat ze echt niet tegen die onzekerheid kon. En ze is daardoor echt gegaan.

A59: Super zonde. Daar ligt denk ik ook wel echt een pijnpunt. Heel erg bedankt dat jij je verhaal wilde doen en succes bij je nieuwe werkgever!

Bijlage 7: Transcript interview D

Transcript D – 20/11

A1: Welkom! We gaan het vandaag hebben over je vertrek bij MMC en wat hier de reden van is. Wil ik heel graag beginnen met wie ben jij en wat doe je binnen MMC.

B1: Ik ben [naam], 37 jaar en ik ben verpleegkundige op [afdeling] voor 16 uur per week. Eigenlijk een contract voor 20 uur maar ik heb zwangerschapsverlof. Daarom maar een contract van 16.

A2: En hoelang heb je hier gewerkt?

B2: Ik heb 11 jaar op [afdeling] gewerkt en in totaal 17 jaar in het ziekenhuis.

A3: En wat heb je die 6 jaar daarvoor gedaan?

B3: Opleiding tot verpleegkundige. Dus dat is meegeteld, leerlingentijd. 4 jaar dan. En daarna geflexd, als flexverpleegkundige. Maar wel vast op een afdeling, Urologie Gynaecologie en daarna ben ik hierheen gegaan. Toen was dit echt nog locatie Eindhoven toen was het ook nog [afdeling] Eindhoven. Dus fusie – met Veldhoven – was daarna rond en zijn we ook met de teams gefuseerd. En daarna is het na een aantal jaren Eindhoven Veldhoven dat je ging uitwisselen. En nu is het één team met een variabel rooster. Dus de ene dag Veldhoven de andere dag Eindhoven.

A4: Oke. En waarom ben je vertrokken? Laten we maar even met de deur in huis vallen.

B4: Sowieso eerst voor mezelf. Omdat ik meer rust voor mijn thuissituatie wil. Als ik moet rijden naar hier naar Eindhoven ben ik soms wel een uur onderweg. Heen, dus ook weer terug. 8 en een half uren werkdag. Dus ben ik meer als 10 uur van huis. Dat is niet altijd prettig. Het is ooit een race tegen de klok. Plus daarbij.. ik heb altijd goed tegen de verhalen gekund van mensen enzo en dat is de laatste jaren iets minder.

A5: Oke en wat voor verhalen bedoel je daarmee?

B5: Mensen die echt ziek zijn en hun verhaal bij je neerleggen. En daar heb ik altijd goed tegen gekund en daar kan ik nog wel tegen en ik kan er ook wel echt voor de mensen zijn, alleen het kost mij heel veel energie. Ik heb mijn vader verloren toen ik 18 was en daarna ook deze opleiding gaan doen. Altijd heel goed gekund. Maar ik merk dat dat verdriet nu juist steeds verder naar voren komt. Dus het is ook meer iets persoonlijks. Dat ik denk van nou de zorg vind ik echt fijn dat ik met mensen kan werken maar er zijn andere instellingen dan het ziekenhuis waar ik misschien iets meer naar mijn zin heb ik dat opzicht.

A6: Ja begrijpelijk. Dus denk je dat je dat in de ouderenzorg minder gaat tegenkomen?

B6: Ja het is anders. Ze komen daar niet.. kijk dit is echt een ziekenhuis. Mensen zijn of ziek of mankeren iets. En daar zijn mensen ook wel ziek maar anders. En ik denk op een doorgaans iets respectabelere leeftijd tegenwoordig. Als je in een bejaardenhuis zit dan moet je toch al wel redelijk op leeftijd zijn of toch wel iets mankeren. Dus het is daar anders. En we zullen het gaan zien. En daarnaast ga ik nog op een zorgboerderij werken op een dagbesteding. Ik heb ook activiteitenbegeleiding geleerd voordat ik de verpleging in ging. Diploma gehaald. En daar kan ik ook iets mee gaan doen dus dat ga ik nu doen.

A7: Want wat is voor de duidelijkheid een zorgboerderij?

B7: Een zorgboerderij is de dagbesteding voor ouderen die dementerend zijn of in sociaal isolement dreigen te raken. En om de mantelzorg te ontlasten. Dus die komen daar zeg van 10 tot 4. Die eten daar mee, maken het eten mee klaar, doen de afwas, sommige doen de tuin, sommige gaan zitten kaarten, geheugenspelletje, stukje wandelen. Echt mensen gewoon een dagbesteding bieden.

A8: Oke leuk. Lekker afwisselend. Oke duidelijk. Wat vond je van het werken bij MMC?

B8: Altijd heel leuk. Altijd met heel veel plezier gedaan. Ik heb altijd gezegd ik ben blij dat ik met plezier naar mijn werk kan gaan, want er zijn heel veel mensen in Nederland die niet met plezier naar hun werk gaan. Ik geloof dat die er heel veel zijn en ik heb mij altijd heel gelukkig geprezen dat ik hier altijd heel leuk werk heb gehad met hele leuke collega's.

A9: Super fijn. Top.

B9: Ja ik heb echt wel een eh ja.. wat dat betreft ga ik hier ook met tranen in mijn ogen weg dat weet ik heel zeker. Maarja goed.

A10: Wat dat betreft heeft dat zeker niet bijgedragen aan je vertrek dus.

B10: Nee want dat zeg ik al als je er een jaar over moet denken dan weet je dat je voor je eigen eigenlijk een andere keuze moet maken maar je weet ook wat je achter laat. Plus je hebt luxe qua diensten. [Afdeling] is natuurlijk in de weekenden dicht, feestdagen werken we niet. We hebben geen nachtdiensten. Maar je moet wel natuurlijk heel flexibel zijn in je diensten. En dat past niet altijd goed in de thuissituatie plus ik moet ver rijden. Maar dat zijn afwegingen die ik heb gemaakt heb maar ik zal mijn collega's zeker gaan missen.

A11: Oke. Gaan we door naar je energie stress balans. Wat geeft je energie en wat geeft jou stress tijdens het werk. Ten eerste benieuwd wat voor jou energiebrengers zijn tijdens het werk?

B11: Het contact met mensen wat ik voor ze kan doen. En toch als ze dan uiteindelijk naar huis gaan na een dag voor ze gezorgd te hebben, gewoon dat bedankje. Zo van oh fijn dat je er was. Dat je op dat moment het verschil hebt kunnen maken dat je er was.

A12: Ik hoor ook best wel vaak je collega's, de sfeer. Dat dat ook wel veel energie kan geven tijdens een werkdag.

B12: Ja dat je gewoon even kunt lachen. Ja want als je niet kunt lachen kun je nergens werken denk ik ik denk dat dat overal wel moet kunnen.

A13: Volgende vraag was hoe was de sfeer op de werkvloer maar dat is heel duidelijk. Heel fijn voor jou.

B13: Ja goed ja.

A14: En wat vond je van de taakhoud?

B14: Heel afwisselend, heel veel uitdaging. Ik moet er niet aan denken dat ik vijf dagen in de week hetzelfde werk moet doen. Aan de andere kant is het met een klein contract wel moeilijker bij te houden want de [afdeling] is heel veel. Sowieso al twee locaties. We hebben beneden de staaroperaties dat is nog een apart dingetje zegmaar. Dus dat is dan iets anders dan hier. Momenteel ben ik nog met iets anders bezig met de POK. We hebben nog een infusenunit op beide locaties. We kunnen op heel veel verschillende stukjes staan van de afdeling waardoor je heel hard moet werken als je een klein contract hebt om het bij te benen. En tegenwoordig wil het ziekenhuis dat je breed inzetbaar bent en dat snap ik aan de ene kant ook wel. Maar het moet wel haalbaar zijn voor je personeel. Ja. En dan vind ik het weleens jammer dat dat opgelegd wordt ofzo. Het moet allemaal maar flexibel en breed inzetbaar maar ik denk niet dat dat altijd voor iedereen positief uitpakt.

A15: Dat brengt denk ik wel de nodige werkdruk met zich mee?

B15: Ja je moet wel echt up-to-date blijven. Als ik ooit in een teamvergadering zat dan had ik zoiets van jeetje.

A16: Is dat allemaal weer gebeurd.

B16: Ja en dan denk ik ja ik ga mijn eigen er niet druk om maken ik zie het wel op het moment dat ik er voor kom te staan en dan denk ik oh er was iets veranderd daar ga ik mij op inlezen maar als ik het op dat moment zelf moet doen dan trek ik het niet. En ik heb het voordeel dat ik hier als fulltimer ben begonnen. En dat ik langzaam erin ben gerold in alle veranderingen nu ik als parttimer er werk. Kan ik het iets makkelijker bijbenen. Maar ik denk dat als je hier met 20 uur moet beginnen en je kent de afdeling niet dat je het heel moeilijk hebt.

A17: Oke. Ja de volgende vraag is over werkdruk, heb ik net ook al deels gesteld maar hoe ging je met die werkdruk om? Kon je daar goed mee dealen?

B17: Ja ik maak mijn eigen niet heel druk. Prioriteiten stellen en ja het komt wel. En dan de ene ochtend maar geen koffie drinken ja dan is het maar zo. En dan erbij ook collega's proberen te corrigeren. De koffie die komt wel, of ja het moet maar even zo. Het wordt vanzelf half 4 zeg ik maar altijd.

A18: Je ondersteund elkaar wel in ieder geval.

B18: Ja je probeert collega's altijd die mopperend binnenkomen zeg ik ja het word half 4 het word vanzelf 8 uur. 8 uur gaat gewoon het slot erop en is iedereen weer naar huis dus ja linksom of rechtsom we komen er wel. Nee ik heb mijn eigen daar niet zo druk om gemaakt.

A19: Zijn er voor jou wel andere stressfactoren op de werkvloer?

B19: Wat ik al zei mensen die veel ziek zijn dat kost mij energie. Ja dat is wat meer wat ik de laatste tijd persoonlijk ben gaan ervaren. Ja stressbrengers.. ik probeer het van collega's niet over te nemen. Er lopen echt wel stressers bij waarbij ik denk van nou. Die kunnen de sfeer wel verzieken en ik probeer mij daar ook wel voor af te sluiten. Ik negeer die persoon ofzo. Ik ga er niet in mee want daar word ik zelf niet blijer van.

A20: Nee precies. En dat lukt prima?

B20: Ja keuze voor mijzelf. Eigenlijk zelfbescherming moet ik zeggen.

A21: De een kan dat wat makkelijker dan de ander.

B21: Nee ik kon dat zelf eerst ook niet zo makkelijk. Maar uiteindelijk denk ik ja ik word er zelf niet beter van. Ik heb er vanavond nog last van als jij hier loopt te stressen en ik er wel op inga. Doe ik niet meer. Ja je hebt altijd momenten dat er tien dingen tegelijk komen. Ja die zullen alle tien moeten worden opgelost, maar het één voor het ander.

A22: Wat je zegt prioriteiten stellen.

B22: Ja en ik denk dat ik er tien jaar geleden anders in stond dan nu. Ik doe mijn best voor de patiënt, meer kunnen we niet doen. De patiënt staat centraal. Dat hebben we hier op de afdeling wel. En daar ben ik heel trots op. Ik hoor het ook weleens anders. Ik denk dat we dat echt nog wel hoog hebben hier. Ja.

A23: Oke nou duidelijk. Positief. Ik was ook nog benieuwd naar het rooster. Had je daar invloed op?

B23: Ja we konden wel aanvragen. Eén vaste of vaste werkdag aanvragen maar uiteindelijk kreeg je stel als je elke maandag vrij wilde kreeg je toch één keer in de maand of één keer in de twee maanden die dag ingeroosterd om er geen rechten aan te kunnen ontnemen zegmaar. En we konden heel makkelijk ruilen. Maar we hebben hier nog een eigen roosteraar op de afdeling. Omdat wij heel erg afhankelijk zijn van operatietijden en al dat soort dingetjes dus vandaar dat we hier ook zelf plannen. Niet de centrale roosteraar. Want ik geloof dat daar ook mensen heel erg ongelukkig van worden. Goeie vraag inderdaad. Maar zitten wij gelukkig dus nog buiten.

A24: Maar je mag dus niet echt zelfroosteren? Maar het gebeurt wel echt hier door een roosteraar.

B24: Ja er is een roosteraar.

A25: Je hebt dus niet zozeer invloed op je diensten. Je mag wel een vrije dag aangeven maar daar blijft het ook bij.

B25: Nou als ik bijvoorbeeld op een dag denk van ik moet 's morgens ergens naartoe kan ik zeggen ik wil vrij zijn of ik heb een late nodig. En daarnaast kun je het nog makkelijk ruilen vaak. Ik had het wel eens een keer als proef willen zien. Zelfroosteren. Eens kijken wat het hier zou doen.

A26: Gewoon een leeg rooster ophangen en dan met je team kijken.

B26: Ja. Kijken wat het dan brengt.

A27: Want bijvoorbeeld met feestdagen. Oud en nieuw, kerst. Mocht je dan wel onderling een verdeling maken?

B27: Ja we hebben alleen kerstavond en oudjaarsdag. Van de ene kant is dat al kei luxe. Als je dan uit de kliniek komt en altijd feestdagen hebt gewerkt en je bent alle twee die dagen vrij dan maakt het niks uit. Ja dan is het of rondom kerst vrij of rondom nieuwjaar. En dat kun je dan aanvragen. Hangt ook wel een lijst vaak. Ja nou niet meer want nou is het allemaal via de computer maar vroeger hingen daar lijsten. Ik heb zelf ook gepland hier in het begin dat ik hier werkte. En eigenlijk hartstikke goed. Zijn weinig klachten over.

A28: Oke fijn. Tenslotte heeft deze balans tussen de verschillende elementen op het gebied van stress en energie bijgedragen aan je vertrek?

B28: Uhm.. Ja uiteindelijk wel. Het heeft natuurlijk op sommige vlakken energie gekost. En daarnaast ook gewoon.. ja goed ik het er nu voor gekozen om weg te gaan maar uhm.. ik voelde me ook wel de laatste jaren iets minder gewaardeerd door het ziekenhuis en dat moet ik dan wel kwijt. Ik bedoel je krijgt al jaren geen kerstpakket meer dan zal het ook wel met financiële dingen te maken hebben maar dat je door het ziekenhuis nog ergens in wordt gewaardeerd zegmaar dat is dan wel een leuk praatje maar nee ik had niet echt het gevoel dat we gewaardeerd werden zegmaar. Ik heb nog meegemaakt de dag van de zorg. 12 mei. Kregen we allemaal iets kleins of een doosje chocolaatjes. Maakt niet uit. Maar het wordt gewaardeerd dat je er bent. En met een kerstpakket.. ik snap wel dat ze het afgeschaft hebben want op een gegeven moment was het zo dat je uit vier dingetjes kon kiezen. En op een gegeven moment op de intranetsite bij het prikbord bijvoorbeeld werden die dingetjes te koop aangeboden. Dat denk ik als ziekenhuis oke ik snap het. Als mensen niet waarderen dat je een kerstpakket geeft nou dan snap ik inderdaad dat je die keuze maakt. Maar goed er zijn mensen die het wel fijn vinden om gewaardeerd te worden. En dan zeggen ze nu het feest ja nou goed ik hou er niet zo van om weer naar Eindhoven te moeten en dan sommige collega's die dan in een keer helemaal gezellig moeten zijn onder het genot van een pilsje dan denk ik nou dan ga ik liever met mijn eigen vrienden op stap. Ik hoef dat niet allemaal. Dat is ieder persoonlijk. Maar dat vind ik dan een beetje jammer. Plus we hadden eerst een hoofd die heel betrokken was en ons huidige hoofd.. in principe niks kwaads maar die is iets minder betrokken. Dus dat vind ik ook een beetje jammer. Ik denk dat als ze iets meer aandacht aan mij besteed had dat ik misschien tot een ander besluit was gekomen ofzo.

A29: Je huidige leidinggevende?

B29: Ja als je een keer aangeeft van ik zit niet zo lekker in mijn vel ik wil een keer een dagje iets minder deze week ja dat is goed. En als je dan nooit meer vraagt hoe gaat het

dat vind ik een beetje jammer. Want ik ben niet iemand die dagelijks of wekelijks of maandelijks nooit bij de leidinggevende op de stoep staat. Want dan moet er wel echt iets zijn. Ik sta er nooit.

A30: Ja want hoe was je contact met je leidinggevende dan verder?

B30: In principe goed. Maar niet meer als nodig was. Als zij klachten over mij heeft wat ze ook niet had, dan moest ze dat zeggen. En als ik iets te melden had.. maar sommige mensen staan elke dag bij hun leidinggevende. Ik sta er nooit. Ik vind het allemaal wel prima ik red mezelf wel.

A31: Voor jou ook een bepaalde wens dus. Van zo is het prima.

B31: Ja is prima want zo zit ik in elkaar. Ik wil mezelf niet aan mensen opdringen. En dat is ook misschien wel het probleem geweest dat ik nu mezelf een beetje tegenkom en denk ik ga een andere stap maken. Maar ja een hoofd mag ook wel in het personeel investeren. En ik weet dat ze het druk heeft ze heeft veertig verpleegkundigen. Maar nog.

A32: Goed, een stukje waardering is wel belangrijk.

B32: Zie je personeel wel staan. Ja dat heeft ook wel meegewogen in de afwegingen die je maakt.

A33: Ja precies.

B33: Ja wat ik al zeg als het ziekenhuis.. ik heb weleens naar vacatures gekeken maar dan moest je allemaal HBO-V opgeleid zijn. En dat is een keuze van de overheid blijkbaar. Maar ik ben MBO-verpleegkundige, ze hebben me hier opgeleid. Al wat ik geleerd heb heb ik hier geleerd. Maar je kunt nooit een andere baan willen.. ja je kunt het wel willen maar dan moet je eerst HBO-V geschoold zijn. En dat zie ik nu niet zitten. Ik heb twee kindjes thuis en mijn energie wil ik ergens anders in steken. Dus dat is ook jammer. Dan denk ik ja je hebt heel veel verpleegkundigen die gewoon genoeg weten en genoeg geleerd hebben hier om iets verder te kunnen maar dan moet je in een keer een papiertje hebben. Dan ben je niet zuinig op het personeel wat je hier opgeleid hebt.

A34: Maar je bent MBO-verpleegkundige nu?

B34: Ja ik heb nou 17 jaar ervaring. Maar voor dingetjes waar je dus misschien..

A35: Verpleegtechnische handelingen, prikken enzo.

B35: Dat sowieso. Maar bijvoorbeeld op een poli of op een pos. Ik heb een collega die werkt op een pos, maar nu als je op een pos wil gaan werken dan moet je HBO geschoold zijn. Maar wij kunnen niet doorstromen naar een pos. Terwijl wij dat misschien qua kennis het wel zouden kunnen. Maar er moet nu in een keer een ander papiertje aan hangen. dus iemand die een jaar een HBO-V opleiding heeft die kan dat wel en wij met ons 15 jaar ervaring, wij mogen dat niet.

A36: Dat is heel krom.

B36: Dat is inderdaad krom, maar zo voelt het dan wel. Dan denk ik dan ben je dus vind ik niet zuinig op je personeel. In dat opzicht.

A37: Maar kun je dus ook niet binnen MMC doorstromen?

B37: Ja als ik HBO-V ga doen wel. Misschien naar andere functies wel maar bijvoorbeeld naar de pos of je moet weer een niveautje lager. Als doktersassistent op een poli. Ja dat vind ik jammer. Of naar een andere verpleegafdeling.

A38: Dus dat had je eigenlijk wel graag gewild?

B38: Ja ik heb daar wel in het verleden naar gekeken. Een andere job ik het ziekenhuis. Op een gegeven moment ga je buiten het ziekenhuis kijken. Want dan denk je van ja krijg allemaal maar eh..

A39: Maar bijvoorbeeld ook intern een HBO-V opleiding?

B39: Die werd me wel aangeboden maar dat wilde ik niet. Ik wilde nu even geen opleiding doen. Misschien dat ik over vijf tot tien jaar zeg van dan wil ik het weer wel. Maar nu niet. En dat vind ik dan wel jammer. Dan denk ik ja het moet dan blijkbaar van hogeraf uit maar kijk ook eens naar wat je wel hebt. Want je gooit gewoon ervaring weg. Denk ik.

A40: Ja dat is ook zo. Er gaat nu jaren ervaring de deur uit.

B40: Ja dat is. En er gaan er wel meer. Anders ga je ook niet dit onderzoek starten.

A41: Nee inderdaad.

B41: En waardering inderdaad. Je werkt hier met een hart voor het ziekenhuis.. MMC.. dat was ook gewoon. En nog wel. Het is niet slecht. Maar dan denk ik ja ze hadden dingen ook anders kunnen doen. Ben ik van overtuigd.

A42: Ik vind dat stukje waardering wel belangrijk. Dat je dat toch meer had willen krijgen.

B42: Ik hoef niet veel te hebben. Al is het elk jaar een kerstpakket. Dan zeggen mensen heb jij geen kerstpakket zeg ik nee ik heb geen kerstpakket.

A43: Of gewoon hee goed gedaan vandaag ofzo. Dat miste je.

B43: Ja. En onze oude leidinggevende deed ook gewoon meer. Deze ook weer minder. Maarja goed zo is iedereen anders. En dan zeggen sommige oh jullie hebben een keigoede leidinggevende. De vorige leidinggevende van ons was helemaal niks. Dan denk ik ja goed dan mogen we in onze handjes klappen.

A44: Ja iedere leidinggevende is heel anders. Dan kom ik eigenlijk ook op het volgende onderdeel leiderschap. Want ook daar doe ik onderzoek naar. De samenhang tussen leiderschap en verloop. Je beschreef net eigenlijk al je contact met je leidinggevende. Hoe ziet jouw ideale leidinggevende eruit?

B44: Mijn eigen leidinggevende die ik hiervoor had die stond voor haar personeel sowieso. Stond voor de afdeling. Ze noemde haar weleens de bitch van de dagbehandeling, dat dacht ze dan. Ze zette haar tanden er ook altijd in. Ze wist waar ze voor stond. Maar die stond ook echt voor haar personeel. En die zei dan ook gewoon heel helder van als jij niet lekker in je vel zit ofzo geef het aan dan doen we er iets mee. Dan vinden we altijd wel een moment he kunnen altijd uren voor vrijmaken. Want je wordt er ook lichamelijk ziek van. Ofzo. Die dacht met je mee. Ook met je thuissituatie. Dan waren de kinderen ziek en zei ze van als je het eerlijk aangeeft kunnen we kijken of we je uit kunnen roosteren. Er was heel veel mogelijk en die luisterde gewoon naar je. En dat vind ik heel belangrijk gewoon de menselijke kant.

A45: Ja iemand die echt dus ook meer op de relatie zit.

B45: Ja en ik zeg al ik stond daar ook nooit op de stoep. Gezellig een keer kletsen misschien.

A46: Maar wel echt op de mens. Je hebt twee uitersten, de menselijke en de zakelijke kant.

B46: Ja en tegenwoordig heb je het idee dat iedereen meer op de zakelijke kant gericht is. En tuurlijk het lijkt misschien een fabriek. Maar volgens mij hebben wij als verpleegkundigen nog steeds voor de zorg gekozen vanuit ons hart voor de zorg. Want anders ga je dit echt niet doen. Tenminste dat hoop ik. Voor het geld hoef je het niet te doen he.

A47: Zou je anders liever een combi willen zien tussen menselijk en zakelijk?

B47: Ja want dat was onze vorige leidinggevende ook. Een combi is goed. Ik snap ook echt wel dat ze zakelijk moeten zijn tuurlijk je hebt hier een toko te runnen.

A48: Want dat kan ook fijn zijn he dat knopen doorhakken voor een verpleegkundige die toch al in een hectische omgeving werkt.

B48: Ja dat klopt. Zeker zonder meer. Maar dat heb ook wel eens ooit als collega's makkelijk over dingen denken. Nee moet wel. Er zijn wel regels. Ik ben er ook echt van overtuigd dat dat anders niet werkt. Je moet overal gewoon aan de regels voldoen als je wil werken. Maar goed er zit ook nog een mens achter. Die werknemer.

A49: Duidelijk. Heb je het idee gehad dat jouw leidinggevende invloed heeft gehad op jouw stress energie balans?

B49: Nee. Kwam echt vanuit mezelf.

A50: Oke. En heeft deze bijgedragen aan jouw keuze om te vertrekken?

B50: Nee. Ik heb het met haar ook van tevoren al besproken. Ze zag het wel aankomen. Ze had echt van je moet zelf een keuze maken. Ja. En ze zei er wel bij nou ik vind het heel goed dat je inderdaad zo goed naar jezelf gaat kijken. Ze zei dat zouden meer mensen moeten kijken of het nog wel bij je past. Dan denk ik ja als er mensen hier gestresst rondlopen net als één collega die zegt ik moet nog zoveel jaar ik moet nog zoveel jaar werken. Dan denk ik jamaar vrouwke, ga dan iets anders zoeken. Dat je blij op de afdeling loopt.

A51: Echt een andere mindset.

B51: Ja.

A52: Iets positiever.

B52: Ja en dan switch je een keer van baan bedoel opzich is het niet verkeerd. Over een jaar weet ik wel te zeggen of dat dat goed is geweest ja of nee.

A53: Ja precies. Nee maar dat is wel zo. Dan kun je terugkijken.

B53: Ja want ik heb nu wel echt zin om te switchen. Alleen om hier weg te gaan nog niet. Alleen als ik hier eenmaal weg ben is het goed. Ik zou hier het liefst straks naar buiten lopen en dat ze dan zeggen je hoeft volgende week niet meer te werken. Dan denk ik oh fijn dan ben ik niet bewust weggegaan maar ik hoef niet meer terug.

A54: Laatste dag ga je zeker elke dag bewust meemaken.

B54: Ja en mijn schoenen mee naar huis nemen. Allemaal van die dingen. Stom he. Nouja.

A55: Ik wil je in ieder geval heel erg bedanken voor je tijd en succes bij je nieuwe baan.

B55: Graag gedaan ik hoop dat je er iets aan hebt.

Bijlage 8: Transcript interview E

Transcript E – 21/11

A1: Welkom! We zijn hier samen om te praten over je vertrek bij MMC en welke redenen hiertoe hebben geleid. Zou je om te beginnen jezelf kunnen voorstellen?

B1: Ik ben [naam]. Ik heb mijn BBL-opleiding eigenlijk gevolgd in het MMC. Toen vanuit daar doorgestroomd naar [afdeling 1] was het destijds. Daar heb ik een aantal jaar gewerkt. Toen kwam er een reorganisatie en toen is daar [afdeling 2] aan toegevoegd. Dat vond ik zelf een heel interessant stuk dus uiteindelijk heb ik daar op die afdeling dus 5 jaar gewerkt. En ondertussen ook mijn HBO-V dual dan gedaan.

A2: Tegelijk met je werkzaamheden op [afdeling 2].

B2: Ja had ik voor gesolliciteerd en ja aangenomen wel. Ja en toen was ik klaar en toen dacht ik van en nu. Moet heel eerlijk zeggen dat dat ook wel langer in mijn hoofd speelde. Maar ja dat is eigenlijk een beetje wat ik heb gedaan in het MMC.

A3: Oke en beviel dat?

B3: Het werken?

A4: Ja.

B4: Ja nee ik heb echt met heel veel plezier gewerkt. Ik had ook echt een ontzettend leuk team. Een heel jong team wat ook best wel openstond voor verandering. En ja ik had toen ook helemaal niet het idee van ik moet hier weg. Maar eigenlijk door de rommelingen in de organisatie en ook eigenlijk een beetje het gevoel dat ik niet verder kon is me dat wel.. ja ben ik verder gaan oriënteren.

A5: Want je kon je niet verder ontwikkelen?

B5: Nee ik vond niet dat ik mij verder kon ontwikkelen. Sowieso voor mijn HBO-V heb ik twee keer moeten solliciteren en ja een assessment af moeten nemen. De eerste keer had ik die heel slecht gemaakt en toen werd er eigenlijk min of meer gezegd dat ik nooit HBO-niveau zou kunnen doen. Dus dat was meteen van oke. Nou uiteindelijk met mijn leidinggevende wel over gesproken. Volgend jaar gaan we het weer.. want ja ik wilde gewoon persee HBO-V doen. En toen nogmaals gedaan. Toen was mijn assessment bovengemiddeld. En ik ben cum-laude afgestudeerd dus het feit dat ik geen HBO-V zou kunnen is echt onzin. Maar wel een beetje zo van je wil heel graag en in eerste instantie wordt dat eigenlijk een beetje in de kop gedrukt. Als je niet meteen uitmuntend presteert. Tenminste zo voelde dat dan he. Maarja onze afdeling was niet bezig met de proeftuinen. Andere afdelingen hebben dat wel gehad.

A6: Wat houdt dat in?

B6: Ja houdt eigenlijk in dat ze de nieuwe HBO-V verpleegkundigen dus de regieverpleegkundige dat ze eigenlijk die rollen, die functiedifferentiatie dat ze die gaan realiseren dan op de afdelingen zelf. En op twee afdelingen hebben ze daar een pilot voor gedraaid. Maarja daar was bij ons nog geen sprake van. En uiteindelijk zijn wij gesloten. Dus toen had ik geen afdeling meer. Dus dat was ook een beetje zovan..

A8: En werd je toen ergens anders geplaatst?

B8: In eerste instantie was het zo dat we zouden gaan sluiten voor de zomerperiode. Uiteindelijk door personeelstekorten is dat besloten om dat eerder te gaan doen, in juni. En toen hebben we eigenlijk een beetje zo op verschillende afdelingen gewerkt waar vraag was. En uiteindelijk ben ik dan vanaf september wel vast op een afdeling bijgevoegd. Maar dat was.. uiteindelijk heb je tuurlijk wel.. dan werkte je op de AOA dan werkte je op die afdeling.

A9: Waren het ook niet afdelingen die jij leuk vond?

B9: Nou opzich. Ik werkte er natuurlijk ook al vrij lang dus ik kende al best wel wat mensen. Maar bijvoorbeeld Neurologie is niet de afdeling waar mijn affiniteit ligt. Daar moest ik dan wel werken. Nou vind ik dat voor een paar diensten niet erg maar eigenlijk het meest vervelend van heel die situatie is dat je gewoon geen vast team hebt waar je op terug kunt vallen. Je hebt jarenlang samengewerkt he en in acute situatie of als dingen niet kloppen dan heb je gewoon je backup achter je zegmaar.

A10: Je weet wat je eraan hebt.

B10: Ja je weet wat je eraan hebt en dat viel gewoon compleet weg. We werden helemaal ja eigenlijk een beetje over het ziekenhuis verspreid.

A11: Voor mijn gevoel heerste er ook veel onduidelijkheid?

B11: Nee de communicatie, daarin is het echt heel slecht geweest. Het is echt wel ook een dingetje.. bedoel ik heb eerder een reorganisatie meegemaakt en daar was de communicatie echt prima. Ja weetje dat wordt besloten, dat moet gebeuren en daar kregen wij zelf ook een beetje keuze in en nu was dat eigenlijk helemaal niet het geval. Had ik dat gevoel niet. En mede omdat ik dus ook een beetje zat te denken van ja ik wil iets anders. Kwam dit er eigenlijk ook nog bij en mijn werkplezier werd daardoor ook steeds minder dus ja. Dan ga je toch verder kijken. Dusja dat is eigenlijk een beetje..

A12: In de notendop wat er is gebeurd. Ja. Nou duidelijk verhaal wel. Uit jouw verhaal komt wel naar voren dat dit heeft bijgedragen aan je vertrek. De gang van zaken en je pad binnen MMC.

B12: Ja. Een beetje ja ik heb altijd het gevoel gehad dat ik een beetje ontmoedigd werd zegmaar. Niet direct ofzo maar ik ben best wel een persoon die als ik in een relaxte cultuur werk dan ontplooi ik helemaal. Dan heb je ook best wel wat aan me. Maar heb ik het gevoel dat ik niet serieus word genomen of ja als er tegen me word gezegd dat ik iets niet kan dan heb ik er geen zin in om er dan echt iets voor te doen snap je wat ik bedoel.

A13: Ja.

B13: Dus dat had ik wel een beetje heel eerlijk. Ja.

A14: Ja dat draagt niet bij wat je al zei aan je werkplezier en om lachend naar je werk te gaan.

B14: Nee en ik vind mijn collega's ook heel erg belangrijk en die had ik natuurlijk wel. Maar ja die zag ik af en toe dan op die afdeling maar verder ook niet. Dat zijn wel allemaal puntjes wat mij wel heeft verder doen kijken.

A15: Snap ik ja. Oke. Gaan we over op het volgende stukje. Energie stress balans. Wat zijn energiebrengers en stressgevers tijdens het werk. Om te beginnen energiebrengers. Wat geeft jou energie tijdens het werk?

B15: Wat geeft mij energie tijdens het werk.. ik denk goede sfeer in het team. Uitdaging. Stukje organisatorisch op de afdeling het eh.. vind ik leuk. Positieve patiënten. Dus tevreden patiënten.

A16: Die kunnen wel je dag maken als je een leuke ervaring hebt.

B16: Ja een leuk gesprek of ja gewoon. Niet klagen omdat er bijvoorbeeld geen tijd was ofzo. Gebeurd heel veel namelijk. Maar ja tevreden mensen daar doe ik het uiteindelijk voor. Dus dat geeft mij energie.

A17: Oke tof. Hoe was die sfeer op de werkvloer die je zo belangrijk vindt? Zag je die fijne werksfeer ook terug binnen MMC?

B17: Ja op de werkvloer zeker. Op de afdeling. Ik vind wel en dat merk ik nu natuurlijk heel erg nu ik bij een andere werkgever werk..

A18: Ja mag je zeker vergelijken ja.

B18: Ja de sfeer daar is veel gemoedelijker. In het MMC is het heel snel ja naar elkaar toe vanuit andere afdelingen of vanuit OK heel snel een beetje gesnauw als het niet gaat zoals het hoort te gaan. En ja dat merk ik wel dat dat anders is.

A19: En waar ligt dat aan dat het bij Sint Anna zo gemoedelijk is?

B19: Ja dat weet ik echt niet. Ze zijn daar heel open. Ze willen je ook graag leren kennen. Ook van.. ik heb natuurlijk veel te maken met het OK personeel. Dat heb ik nog nooit meegemaakt dat die zich voorstelde aan mij. Hele open sfeer en weetje er kan overlegd worden en ik had in het MMC was het af en toe dan het moet op dat moment ook echt gebeuren maarja dat gaat dan niet. En dan krijg een beetje van dat gegrijs tegenover elkaar terwijl dat niet had gehoeven. Nou was dat niet altijd zo maar in veel van de gevallen vond ik wel dat je..

A20: Een bepaalde afstand voelde ofzo.

B20: Ja. Als je niet iets goed had iets ingevuld dat meteen.. voor het lab ofzo. Meteen een beetje dat gesnauw zegmaar. Vind ik wel. Moet best wel een ruggengraat hebben om dat te kunnen handelen. Met leerlingen soms dan dacht ik wel van nou weetje.. had anders gekund. En nogmaals zeg niet dat dat altijd zo is maar onderling kon dat wel..

A21: Het gebeurde teveel.

B21: Ja ik vond van wel. Die discussies dat ik denk van dat is echt nergens voor nodig.

A22: Dat draagt niet bij aan de sfeer op de werkvloer in ieder geval.

B22: Nee maar collega's wel in ieder geval.

A23: Oke dat is ook eigenlijk het allerbelangrijkste. Oke top. In welke mate was werkdruk onderdeel van jouw werkdag?

B23: Ja ik werkte dan op [afdeling 1] dus dat was vrij hoog in de zin van zorgzwaarte. Daar heb ik dan bijvoorbeeld ook mijn onderzoek naar gedaan. Zorgzwaartemeting op de afdeling. Erg toepasbaar voor de setting. Die zorgzwaarte was best wel hoog. Maar dan lag het er wel een beetje aan wat voor taak je had. Want als je direct in de zorg stond dan had je echt de patiëntenzorg op je. Dat was vaak helpen met wassen, uit bed komen. Deze patiënten hadden in die zin overal hulp bij nodig. Maar als je de stiptaken had of de wat meer coördinerende taken dan heb je het wel druk maar ben je op een ander level bezig. Tenminste dat vind ik. Dus dat vind ik wel dat was goed zegmaar. Puur het lichamelijke was wel vrij zwaar.

A24: Je had het net over die patiëntenzwaarte tegenover de bezettingsgraad, was die kloppend eigenlijk op jullie afdeling?

B24: Nee want het MMC werkt met de nurse-patiënt ratio en dat is eigenlijk hartstikke achterhaald als je kijkt inhoudelijk naar de patiënt. Dus wij kwamen heel vaak tekort. En met name in de dagdienst. In de late dienst viel dat wel mee want die taken liggen dan anders. Maar in een dagdienst hadden wij wel standaard poppetjes tekort ja. Maar daar werd eigenlijk altijd vastgehouden aan die nurse-to-patiënt ratio. Want ja daar word nou eenmaal mee gewerkt.

A25: Ja elke patiënt levert evenveel op dus vandaar die verdeling zal de gedachtegang waarschijnlijk zijn geweest.

B25: Ja terwijl je toch wel als je inhoudelijk kijkt dan de ene patiënt heeft soms zo'n complexe voorgeschiedenis. Je kunt daar eigenlijk niet vanuit gaan maargoed. Dat zijn cijfertjes.

A26: Oke hoe ging je met die werkdruk om?

B26: Opzich wel goed. Ik werk dan fulltime. Dus ik had wel dat ik af en toe zeven dagen achter elkaar moest werken. Wel meerdere keren aangegeven dat ik dat niet wilde. Maar ja dan na een jaar waren die afspraken weer weg en dan werd ik alsnog weer zo ingepland. Ja dat vond ik echt niet fijn. Want als je zeven dagen werkt en dan een hoge werkdruk hebt. Dan is dat best wel pittig. Ik zeg niet dat dat altijd is maar..

A27: Oke maar opzich kon je het wel goed handelen zegmaar? Je kon het wel goed verwerken?

B27: Ja opzich wel.

A28: Of kreeg je daar juist stress van?

B28: Stress niet. Als in psychisch stress ofzo niet. Maar lichamelijk ja ik heb wel chronisch wel rugklachten. Ook een keer door mijn rug gegaan door het werk eigenlijk. Ja daar heb ik nog steeds klachten van. Dus dat is wel als ik dacht zeven dagen achter elkaar moest werken dan voel je dat natuurlijk wel.

A29: Ja snap ik. Oke. Je had het net over roosteren. Vind ik ook een hele interessante. Had je zelf invloed op je rooster?

B29: Ja je had een vaste aanvraag dagdeel. Bij mij was het bijvoorbeeld dat ik in het weekend late diensten werkte. Maar bijvoorbeeld een wens van mij was niet zeven dagen achter elkaar werken en opzich proberen ze daar wel rekening mee te houden maar dan lijkt het alsof het na een jaar dat het dan weer weg is want het was eigenlijk standaard als ik vakantie had gehad of met oud en nieuw dat ik daarna al meteen bam zeven dagen moest werken. Zovan je hebt vakantie gehad je mag nu weer volle bak. En de roosteraar die zei dan ook wel van ik probeer het op die manier te plannen maar het kan niet altijd. En natuurlijk voor een keer vind ik dat niet erg maar ja als je dat bijna ieder jaar vaker moet aangeven. Dan op een gegeven moment ben ik daar een beetje klaar mee moet ik eerlijk zeggen. Dus dat vond ik eigenlijk helemaal niks. Voor de rest vond ik mijn rooster wel oke. Ik had dan de luxe dat ik twee en een half jaar lang iedere vrijdag naar school ging. Dus ik zat niet gebonden aan vier nachten achter elkaar. Ik weet dat andere collega's dat wel hadden.

A30: Mag dat?

B30: Ja dat mag alleen dan had je bijvoorbeeld twee dagen vrij en kijk CAO technisch mag het allemaal maar het is niet altijd even menselijk. Nee. Dus maar wat dat betreft had ik daar niet heel veel last van want ik had die vrijdag school er tussen zitten. Voor mij kwam het goed uit.

A31: Oke maar van zelfroosteren was denk ik ook geen sprake dan.

B31: Nee.

A32: Was het wel een wens? Had je dat wel graag gewild?

B32: Nou we hebben toen een periode gehad waarin een collega ermee bezig is geweest. Toen hebben wij zelf een ideaal rooster gemaakt. En dat was opzich nog redelijk kloppend met bezetting aantal noem maar op. Toen is daar wel even rekening mee gehouden maar daarna was het eigenlijk vrij snel weer terug zoals het was.

A33: Maar het werkte wel?

B33: Ja ja het werkte zeker.

A34: Waarom hebben ze dat niet doorgezet?

B34: Ja ik weet het niet. Daar heb ik sowieso geen invloed op gehad en ja weetje op een gegeven moment was er zoveel rumoerigheid in het team en uiteindelijk zijn we ook uit elkaar gegaan en is er een andere planner op gezet. Dus ik weet eigenlijk verder ook niet hoe dat verder..

A35: Oke zonde wel. Als jullie er toch allemaal tevreden mee waren.

B35: Ja dat ging opzich wel goed. En het is vaak ook wel zo voor elkaar doe je het vaak wel. Net als met kerst en oud en nieuw als je zelf een planning gaat maken dan denk je van ja je moet toch die late dienst of je moet toch die nachtdienst werken en dan ga je voor elkaar wel puzzelen dat je een nachtje doet of zo iets. Verpleegkundigen voor elkaar doen best veel.

A36: En daarom vind ik het zelfroosteren in de zorg ook zo interessant. Het team komt er vaak wel heel goed uit. Zou een hele mooie oplossing kunnen zijn.

B36: Ja een weetje het is ook al vaak.. een planner weet natuurlijk niet wat er allemaal privé speelt en kijk sommige hebben natuurlijk oppasprobleem, andere die vinden het fijn om vroege diensten te doen en zo heeft iedereen een voorkeur en daar kun je echt wel een mouw aan passen als je er samen voor gaat zitten. In het Anna doet bijvoorbeeld een verpleegkundige van de afdeling het nog.

A37: Soort van zelfroosteren maar één iemand die de taak op zich neemt.

B37: Ja die doet het dan inplannen en je hebt dat wel een eigen roostersysteem waar je je eigen diensten in kan zetten. Kijk in principe mag je daar ook niet je eigen rooster in gaan maken maar ik wel een fijnere manier van werken.

A38: Het ligt in ieder geval in het team.

B38: Ja. Want ik kan haar gewoon hebben van hee ik wil die dienst niet werken want dit en dit is het geval. En dan oh geen probleem. Haalt ze me eruit.

A39: En dat werkt goed?

B39: Ja. En zover ik weet zijn ze daar ook wel tevreden.

A40: Oke ja top. Klinkt als een mooie oplossing.

B40: Ja dat hebben ze in MMC ook altijd gedaan.

A41: Maar nu niet meer?

B41: Nee even kijken dat is sinds.. volgens mij sinds 2009 2010 doen ze centraal roosteren.

A42: Zonde zou je zeggen. Want er is zoveel..

B42: Heel veel klachten over. Ja dat klopt.

A43: Oke en hoe ziet het huidige dienstpatroon eruit. Je hebt drie diensten geloof ik toch?

B43: Ja we hadden drie diensten. Vroeg laat nacht. En dat was opwaarts roosteren. Ja ik als fulltimers had dan bijvoorbeeld drie vroege drie late.

A44: En was je tevreden met de indeling van drie verschillende diensten of had je dat liever anders gezien?

B44: Maakt mij eigenlijk niet zoveel uit. Nee.

A45: Bijvoorbeeld dat jij om kwart voor 9 begint, de ander om 10.

B45: Oh zo.

A46: Ja dat je nooit een hele bulk hebt die elkaar afwisselt.

B46: Waar ik nu werk hebben ze dat wel. Heb ik bijvoorbeeld dienst van half 10 tot 6 of van 12 tot 8. Nou vind ik wel dat het bij ons op de afdeling die piekmomenten had je dan juist weer in de ochtend. Dus ik denk dat dat niet heel veel toegevoegde waarde had.

A47: Is per afdeling misschien ook verschillend.

B47: Ja dat is per afdeling wel verschillend. De afdeling waar ik nou werk daar heb je heel veel te maken met opnames enzo. En dat was niet bij het MMC. Dus nee dat vind ik niet echt een toegevoegde waarde. Ik vond de diensten zo prima.

A48: Oke duidelijk. Waardering. In welke mate kreeg je waardering van je leidinggevende?

B48: Ja even denken.. waardering.. ja ik heb zoveel verschillende leidinggevers gehad in de tijd dat ik er gewerkt heb. We hebben toentertijd wel een vaste gehad. En dat was echt een supergoed mens. Daar kon je ook wel echt zaken mee doen zegmaar. Maar bijvoorbeeld jaargesprek bijvoorbeeld in de tijd dat in bij MMC heb gewerkt heb ik twee keer een jaargesprek gehad. Dus dat werd echt heel slecht bijgehouden vond ik. En op het einde hebben we niet echt meer een leidinggevende gehad. Laatste jaar denk ik.

A49: Had je verder helemaal geen leidinggevende.

B49: Nee we hadden een waarnemend hoofd. Maar ik zelf heb wel het gevoel gehad dat die op zijn eigen eiland bleef. Tuurlijk wel onze problemen waarnemen maar geeft toch een ander gevoel als dat je zelf een leidinggevende hebt waar je zaken mee kan doen zegmaar. En ik zelf had heel erg het gevoel dat er toch altijd een beetje over ons heen werd gelopen. Want ja we hebben geen unithoofd. Een schip zonder kapitein.

A50: Was het wel zegmaar een wens? Waardering, heb je doet het supergoed we zijn blij met je.

B50: Ja ikzelf heb dat opzich wel nodig om mezelf te kunnen ontplooien. Omdat ik best wel iemand ben die de kat uit de boom kijkt. Maarja als je mij hoe moet ik dat zeggen.. Als ik waardering krijg dan heb ik ook hart voor de zaak zegmaar. Sowieso de laatste jaren heb ik dat niet echt meer zo direct gehad. En dan ook met mijn HBO-V is dan ook net weer een.. dat je denkt van.. opzich mijn leidinggevende had wel aangegeven dat ze vond dat ik dat kon. Maarja dan krijg je het management die zegt tegen mij van, net voordat ik mijn assessment moest doen, ja het kan wel zo zijn dat je het misschien een paar procent beter doet dan het jaar ervoor maar het is geen momentopname. Dus waarschijnlijk doe je het net zo slecht dat was eigenlijk de boodschap. Dus ja in die zin had ik wel zoiets van ik ga jullie laten zien wat ik kan want je moet mij niet vertellen dat ik iets niet kan.

A51: En dan cum laude slagen.

B51: Ja echt belachelijk maarja toen had ik dus niet echt het gevoel dat ik gewaardeerd werd. En ik wil heel graag.. mijn doel is om gipsverbandmeester te worden. Mijn interesse ligt daar ook heel erg. En ik heb één unithoofd gehad maar die is helaas na 3 maanden weggegaan. Dat was een vervangend unithoofd. Die had een contract voor een half jaar en die moest toen ook echt werkelijk het MMC verlaten. Doodzonde want dat was echt een ontzettend goed unithoofd. Maar die heeft echt met mij gezeten en gezegd van je moet gaan netwerken en die heeft mij een beetje zo begeleid daarin. Als verpleegkundige echt onderhandelen of netwerken dat is nog een beetje ja dat doe je niet eigenlijk. En zij heeft dat met mij wel gedaan en zo heb ik ook wel gesolliciteerd op de vacature toentertijd. Maar niet aangenomen helaas. Maar ja zij heeft mij wel waardering gegeven.

A52: Ik hoor dus uit je verhaal dat je coachend leiderschap wel heel fijn vind. Dus iemand die jou echt stimuleert daarin.

B52: Ja nou in ieder geval dat ik.. want ik ben ook wel iemand die dat zelf wel allemaal uitzoekt, maar meer zij had er heel veel ervaring mee en stond daar ook voor open. Dus dan vind ik het inderdaad wel fijn om daar even over te sparren van wat heb je nodig en dat motiveert mij ook en daar leer ik ook van natuurlijk dus wat dat betreft vond ik dat altijd wel fijn. Maar ja zij moest helaas gaan en toen hadden we dus geen unithoofd meer.

A53: Zonde.

B53: Ja echt doodzonde.

A54: Dan gaan we over op leiderschap. Ohnee trouwens om nog even af te sluiten. Wat gaf jou stress op de werkvloer? Even samenvattend.

B54: Uhm wat gaf mij stress op de werkvloer.. ik denk dan de hoeveelheid diensten die ik achter elkaar moest werken, de hoge werkdruk ten opzicht van het weinig personeel wat er overdag stond. En een beetje rumoerigheid in de organisatie.

A55: En onduidelijkheid.

B55: Ja onduidelijkheid.

A56: En er was niet iets op het gebied van taakhoud waarvan jij zegt dat gaf mij ook echt stress?

B56: Nee. Nee.

A57: Oke duidelijk. Heeft deze balans eigenlijk bijgedragen aan jouw vertrek uiteindelijk? He de balans tussen stress en energie.

B57: Ja. Met name de rumoerigheid en het gevoel dat ik niet verder kon komen. Dus dat er eigenlijk min of meer voor mij beslist werd van je gaat nou op deze afdeling werken. Wat ik dan niet wilde. Terwijl ik eigenlijk gewoon iets anders wil. Ja goed dan heb je niet echt een keuze natuurlijk. Dus ja.

A58: Oke duidelijk. Leiderschap dan dus nu wel. Je hebt de laatste tijd niet echt een leidinggevende gehad. Dus het gaat er meer om wat jouw wens is wat dat betreft. Hoe ziet jouw ideale leidinggevende eruit?

B58: Ideale leidinggevende is denk ik iemand die de kwaliteiten van zijn werknemers eigenlijk op de juiste manier stimuleert. Misschien een beetje coachend wat jij zei. Dat je dus in een jaargesprek eigenlijk kunt bespreken van wat je doelen zijn, waar je wil groeien, openstaan voor scholing en deskundigheidsbevordering. Dus ookal kost een cursus zoveel, dat dat dan toch gewoon kan. Ik bedoel ja je hebt een werknemer die graag wil leren. Dus ja eigenlijk een leider die heel erg betrokken is met zijn werknemers en ze ook naar een hoger doel wil trekken.

A59: Ja dus ik hoor ook echt vooral meer de transformationele dus eigenlijk het relatiegerichte leiderschap. Is de zakelijke kant voor jou ook belangrijk? De combi daarin.

B59: Ja die combi is wel heel fijn. Want natuurlijk als leidinggevende vind ik ook wel dat je zakelijk moet zijn. Je kunt niet iedereen maar huppakee scholing geven. Maar ik bedoel kijk wat het voor jouw team brengt en ga daar dan niet moeilijk over doen. Laat ik het zo zeggen want als je iemand heb die graag wil leren en dat vaak aangeeft maar eigenlijk continu stand voor dank krijgt laat ik het zo zeggen. Dat demotiveert heel erg en voor meer heeft dat wel echt gedemotiveerd. Want ik ben ook wel iemand die gewoon graag leert. Die veel wil ontwikkelen. En ik denk dat dat beter is voor het team.

A60: Oke duidelijk. In welke mate heeft jouw leidinggevende invloed gehad op je stress energie balans?

B60: Ja niet echt eigenlijk. Nee.

A61: Ja dat verhaal dat ze jou niet die opleiding wilde bieden, gaf dat jou een stressgevoel?

B61: Ja ik voelde me gewoon klein. Want er werd gezegd tegen mij dat ik iets niet kon. Maar dat was meer vanuit HRM dan vanuit mijn leidinggevende. Want mijn leidinggevende wilde juist wel. Die was daar opzich wel stimulerend in maar het was meer vanuit de organisatie die erachter zat die eigenlijk het afkeurde.

A62: Ja zonde. Oke. Ten slotte de vraag of je leidinggevende heeft bijgedragen aan je keuze om te vertrekken?

B62: Nee.

A63: Oke duidelijk. Heb je verder nog tips voor MMC als organisatie hoe ze in het vervolg een verpleegkundige als jij zouden kunnen houden?

B63: Nou ik denk in ieder geval dat ze, maar dat is mijn gevoel, die verpleegkundigen niet allemaal over één kam moeten scheren in de zin van die wil de acute kern of.. er word heel veel daarop gericht. Maar ga eens individueel naar je werknemers kijken. Wat staat er in een team en wat heeft zo'n team nodig? Er zijn verpleegkundigen die zijn geïnteresseerd in wondverpleegkundige opleiding, diabetes.. noem het maar op. Je kunt zoveel specialiseren als verpleegkundige. Maar er wordt vanuit het snijdende in ieder geval weinig aangeboden qua vervolgopleiding. Terwijl ik echt wel denk dat je daar als afdeling echt wel baat bij hebt. Als je zo'n verpleegkundig specialist erbij hebt zitten. Voor mij ik wilde natuurlijk de gipskamers op dus dat was niet ja dat ga je niet realiseren. Maar goed voor traumatologie of orthopedie opleiding daar kun je best flink bijscholing in vinden. Dus mijn advies is dan gewoon individueel met werknemers te gaan sparren van wat zijn je doelen of wat wil je.

A64: En ik denk dat daar een belangrijke rol voor de leidinggevende ligt.

B64: Ja en als je het gevoel krijgt dat je mag verder leren dan motiveer je iemand ook om te blijven denk ik.

A65: Ja lijkt mij ook. Nou dan wil ik je heel erg bedanken voor je tijd en je verhaal en heel veel succes in het Anna.

B65: Ja dankjewel.

Bijlage 9: Transcript interview F

Transcript F – 22/11

A1: Welkom! Om te beginnen kun je jezelf voorstellen? Wie ben je en wat heb je bij MMC gedaan?

B1: Ik ben [naam], ik ben verpleegkundige geweest op [afdeling] en ik ben direct na mijn studie begonnen in Máxima.

A2: Oke en op welke afdelingen heb je na je studie gewerkt allemaal?

B2: Alleen [afdeling].

A3: Oke en wat vond je van het werken daar?

B3: Ik heb er heel veel geleerd. Heel veel kunnen doen. Alleen stond ik op een gegeven moment stil qua leren.

A4: Oke en had je wel een bepaalde behoefte om verder te groeien binnen MMC of dacht je van dat kan hier niet, ik ga elders opzoek?

B4: Nee ik had behoefte eigenlijk om binnen Máxima verder te leren. Omdat ik er ook een vast contract had. Alleen ja is mij die mogelijkheid niet gegeven door het Máxima.

A5: Oke die mogelijkheid was er dus ook echt niet. Want wat had je voor ogen?

B5: Nouja op een gegeven moment verveelde ik mij op de afdeling. En heb ik aangegeven dat ik meer uitdaging wilde hebben. Voornamelijk op HBO gebied. Omdat ik meer het gevoel had dat ik op MBO bezig was. Dat heb ik meerdere keren bij mijn teamleider aangegeven en die is daar eigenlijk niet achter aan gegaan. Dus ik ben een aantal dagen mee gaan lopen binnen het ziekenhuis op verschillende afdelingen om te kijken of daar meer uitdaging lag. Dat heb ik uiteindelijk gevonden binnen de kraamafdeling. Alleen was het daar niet binnen te komen met een gewoon contract en moest je ook gewoon solliciteren en moest ik ook uiteindelijk de flexpool plek innemen. Dat was voor mij geen optie.

A6: Nee dat snap ik. Maar het was dus geen optie voor hun om je vaste contract over te nemen?

B6: Nee.

A7: Erg zonde dan.

B7: Ja vast contract wel maar uiteindelijk ben je gewoon een flexer en als ze je niet meer nodig hebben kunnen ze je terug de flexpool in zetten.

A8: Ja precies maar dat is niet wat je wil als vaste medewerker die specifiek voor die afdeling wil werken.

B8: Nee.

A9: Waar ben je naartoe gegaan? Wat doe je nu?

B9: Ik ben nu naar het Zuyderland in Heerlen gegaan. En ik werk daar nu op de kraamafdeling.

A10: Oke want dat wilde je ook wel echt die kraamafdeling.

B10: Ja.

A11: Oke en dat bevalt goed op dit moment?

B11: Ja zeker. Ik heb daar ook een vast contract gekregen. En ik mag over een jaar starten met de opleiding. Dus dat zijn goeie vooruitzichten.

A12: Gespecialiseerd verpleegkundige opleiding of wat voor opleiding is dat?

B12: Ja dat is de obstetrie dus dat is echt de bevallingen en de kraamvrouwen begeleiden.

A13: Oke leuk. Heeft je pad binnen MMC bijgedragen aan je keuze om te vertrekken?

B13: Ja ik heb op een gegeven moment ook nog getwijfeld of ik het management in wilde gaan. En daar werd ook niet zo hard aan getrokken door mijn teamleider. Voor mij was het gewoon na een half jaar dat ik eigenlijk constant had aangegeven dat ik iets anders wilde. En dat daar dan niet op gereageerd werd heb ik eigenlijk besloten om verder te zoeken.

A14: Ja snap ik. Duidelijk. Gaan we over naar het volgende onderdeel, je energie stress balans. Wat zijn voor jou energiegevers en stressbrengers. Om te beginnen wat gaf jou energie tijdens het werk?

B14: Contact met de patiënten en zorg voor patiënten en zien dat patiënten langzaamaan toch opknappen en naar huis kunnen gaan.

A15: Ja precies. En bijvoorbeeld de sfeer op de werkvloer was dat ook voor jou een belangrijke?

B15: Uhm nou ik heb me een tijdje niet thuis gevoeld in het team omdat er gewoon veel geroddeld werd. Maar dat is uiteindelijk wel positief veranderd.

A16: Oke dat is niet fijn. Hoe ging je hiermee om?

B16: Nouja ik heb een jaar niet bewust thuis gezeten vanwege een schouderoperatie en daar is achter mijn rug om echt heel erg veel over geroddeld. Dat heeft mij wel uhm ja.. eigenlijk op dat moment heb ik een keer tegen de teammanager gezegd van ik kom niet meer terug. Omdat ik zo het gevoel had dat ik niet meer welkom was.

A17: Oke dat klink niet helemaal goed. Werd daar nog wat mee gedaan vanuit de leidinggevende?

B17: Nouja ik heb zelf altijd het team op de hoogte gehouden over hoe het bij mij ervoor stond. Elke ontwikkeling heb ik gemaild. En de teamleider heeft daar niet echt veel aan bijgedragen. Ik heb uiteindelijk zelf toch de drempel moeten nemen om terug te gaan naar de eigen afdeling en ik heb tijdens de eerste teamvergadering aangegeven dat ik mij eigenlijk niet prettig voelde door de manier waarop ik behandeld werd. En er waren op dat moment weinig mensen bewust wat roddelen eigenlijk met iemand deed.

A18: Ja want het is in principe gewoon pesten wat er gebeurt.

B18: Ja. Ja.

A19: Oke en hoe werd daarop gereageerd dat je het in de groep gooide?

B19: Ja knap en ja kijk dat heb ik niet kunnen zeggen zonder emotie maar ja er werd natuurlijk wel gereageerd van knap dat je het eruit gooit en ja dat ik het zo heb ervaren, dat kwam bij hun allemaal niet zo over.

A20: Nee precies. Nouja goed dat je het in de groep gooit hebt dan.

B20: Ja.

A21: Oke dan gaan we over op werkdruk, in welke mate was werkdruk onderdeel van je werkzaamheden?

B21: Niet haha.

A22: Ohja je zei dat je je soms verveelde inderdaad. Want je zocht meer uitdaging.

B22: Nee maar ik ben zelf ook een relaxt persoon dus. Ik kon me er niet druk om maken.

A23: Nee goed om te horen. Had je dat wel liever gehad? Wat meer werkdruk waardoor je wat meer energie kreeg?

B23: Nou ik weet niet of ik dat helemaal aan werkdruk zou kunnen koppelen maar ik zou in principe wel inderdaad geprikkeld willen worden. Maar dat heeft niks met werkdruk te maken.

A24: Nee oke duidelijk. En de taakhoud, wat vond je daarvan binnen MMC?

B24: Ja op een gegeven moment als je het allemaal weet wordt het erg eentonig. En dat werd op een gegeven moment gewoon saai. Je begint om 7 uur, half 8 doe je pillen, 9 uur visite, 10 uur koffiepauze. Ja al die tijdstippen weet je op een gegeven moment en ja dan is het op een gegeven moment klaar. Kijk er zijn ook dagen geweest als het slecht ging met een patiënt, dan kun je je niet aan die tijdstippen houden. Maar ja merendeel van de tijd was wel dat het echt die tijdstippen waren waarop je moest plannen.

A25: Ja dus dat wist je van tevoren al heel duidelijk.

B25: Ja.

A26: En dat werd voor jou wat, wat je eigenlijk op het begin al zegt, de uitdaging ging er vanaf.

B26: Ja.

A27: Ja oke duidelijk. En had je invloed op je eigen rooster?

B27: Nee. Dat werd door een centrale planner gepland.

A28: Was dat wel een wens van jou? Had je dat graag gezien?

B28: Ja ik heb zelf ook wel aangegeven dat ik wel mee zou willen plannen omdat er toch wat ontevredenheid was onder het team wat betreft de roosters. Voornamelijk omdat het Máxima een jaar-uren systeem hanteert in plaats van een week-uren systeem. Bijvoorbeeld de ene week werkte in twee dagen en de andere week werkte ik er zes. Als je 28 uur werkt werk je ongeveer de ene week vier dagen en de andere week drie dagen. En dat was nooit hoe het gepland werd in ieder geval. En dat was bij iedereen eigenlijk zo.

A29: Je had dus zeker liever zelf daar invloed op gehad?

B29: Ja ik denk dat je dan veel meer tevredenheid onder het team houdt.

A30: Ja precies als je het samen met het team doet zegmaar.

B30: Ja. Kijk iedereen heeft een wens, iedereen heeft een dag of dagdeel vrij. En dat is prima en dat kun je best hanteren. En ik denk ook best dat je naar een week-planning kan in plaats van een jaar-uren systeem.

A31: Ja precies nou goed om mee te nemen. Hoe zag het dienstpatroon eruit? Ik zag volgens mij drie verschillende diensten. Ochtend, middag, avond. Was je daar tevreden mee met die indeling of had je het liever anders gezien?

B31: Nee kijk als je de opleiding gaat doen weet je dat je die diensten moet gaan werken. Dus nee in principe ik vind ze allemaal niet erg.

A32: Nee ja want er zijn natuurlijk ook ziekenhuizen die de diensten hanteren dat de een begint om 9 de ander om 1, dat je elkaar afwisselt. Maar je ziet daar niet het nut van in dus?

B32: Nou ik begin nou bij mijn nieuwe werkgever iets later. Qua middagdienst. Want normaal gesproken begon ik om half 3 en nu begin ik om 3. En dan werk ik tot half 12 in plaats van tot kwart voor 11. En ja daar merk ik niet echt verschil in qua tijd want het is in principe gewoon acht uur. Maar het is rustig naar het werk rijden en het is gewoon heel anders je begint iets relaxter.

A33: Oke dat is al positief. Dan gaan we door naar de volgende. In welke mate kreeg je waardering van je leidinggevende?

B33: Oh daar krijg ik wel genoeg waardering van. Ja want hij heeft wel echt direct gezegd van als je weggaat en het bevalt je niet dan mag je direct bellen en neem ik je terug.

A34: Oke dat is inderdaad een blijk van waardering. Gedij je daar ook goed onder? Krijg je energie van waardering?

B34: Ja op een gegeven moment heb ik wel dingen bij het aangegeven waarvan ik merk van als je echt een goede leidinggevende wil zijn dan zou je daar wel dingen mee doen. En daar miste ik gewoon wel bepaalde terugkoppeling. Als je een mailtje stuurde kreeg je geen reactie, als je hem handvaten gaf.. zoals ik al zei ik heb ook over een managementfunctie nagedacht, dus ik heb mij daar ook wel een beetje in verdiept. Dan merk je toch wel dat er dingen bij hem bleven liggen. Maar daar durfde ik hem ook wel op aan te spreken van ja denk eens na over hoe je dat kan doen. En daar stond hij dan ook wel voor open maar of hij er ook echt iets mee deed, dat heb ik niet echt gemerkt.

A35: Oke nou ruimte voor verbetering dan. En van je collega's? Ik hoorde net toch een minder positief verhaal over de werkvloer maar kreeg je ook wel eens waardering of feedback van je collega's?

B35: Nou elkaar feedback geven was niet zo snel. We hebben intervisies gehad op de afdeling en daar was eigenlijk de bedoeling dat we elkaar beter feedback gingen geven. En in het begin van de intervisies probeerde iemand dat wel. Maar uiteindelijk is dat ook wel weer verwaterd.

A36: Ja oke. Maar bijvoorbeeld heb je bent goed bezig, iets positiefs naar elkaar of helemaal niet?

B36: Nee ik kan niet zeggen dat ik dat echt.. ja ik probeerde dat wel altijd maar ja niet iedereen was daar zo van.

A37: Nee oke duidelijk. Kun je tenslotte samenvattend aangeven wat jou stress gaf op de werkvloer?

B37: Nee ik heb niet echt stress gehad.

A38: Nee oke duidelijk. Lekker dat je geen stress voelde. Heeft deze balans tussen energie en stress bijgedragen aan je vertrek?

B38: Nee.

A39: Het laatste onderdeel is leiderschap. Het verband tussen leiderschap en jouw vertrek. Hoe was je contact met je leidinggevende?

B39: Goed. Als er iets was durfde ik hem daarop aan te spreken en ik durfde ook de drempel naar zijn kantoor binnen te stappen dus dat was altijd wel goed.

A40: Was die drempel er dan wel of was die drempel er überhaupt niet?

B40: Voor mij was die drempel er niet maar voor heel veel collega's is die drempel er wel.

A41: Oke door zijn manier van leidinggeven of door de persoon of waar lag dat aan?

B41: Ik denk dat dat nog heel veel de hiërarchie is van een teamleider staat boven je en ja hij is een soort van de baas. Maar eigenlijk is hij ook gewoon onderdeel van het team. Vind ik tenminste.

A42: Ja precies. Kun je je relatie met je leidinggevende beschrijven?

B42: Ja kijk het was wel gewoon de relatie medewerker teamleider maar ja wel met een korte communicatielijn naar elkaar. Alles kunnen zeggen.

A43: Ja precies nou dat is in ieder geval positief. Hoe ziet je ideale leidinggevende eruit? Wat voor competenties moet deze bezitten?

B43: Uhm poeh. Goede communicatietechnieken. Willen verbeteren. Luisteren naar feedback. En er ook iets mee doen. Toch ook wel een beetje niet het strenge.. hoe moet ik dat zeggen.. och ook nog wel de functie behouden van teamleider. Niet zich helemaal verlagen tot jou zal ik maar zeggen maar toch nog een beetje streng blijven bij wijze van spreke.

A44: Aan de ene kant wel op de relatie maar ook dat zakelijke behouden. Dus een beetje die combi.

B44: Ja.

A45: Oke jij vindt het fijnste als een leider dat heeft.

B45: Ja en ik denk dat het voor een teamleider ook fijn is als hij meeloopt in het team een dag per maand of een dienst zegmaar.

A46: En deed jouw oud leidinggevende dat?

B46: Nee.

A47: Oke wel een goeie. Kon jij energie krijgen van jouw leidinggevende dus dat hij jou motiveerde?

B47: In het begin heeft hij dat wel gedaan, maar op een gegeven moment verwaterde dat bij hem ook die interesse om daar iets mee te doen. En dan was het eigenlijk trekken aan een dood paard. Dan heb je op een gegeven moment zoiets van ja dan heeft het voor mij ook geen zin meer als er niet meegedacht wordt en meegedaan wordt binnen die oplossingen.

A48: Oke. En heeft deze leidinggevende bijgedragen aan je keuze om te vertrekken?

B48: Uhm.. Ja en nee natuurlijk. Ik ben niet vanwege hem vertrokken maar als hij actie had getoond op de dingen die ik aangegeven had, had dat voor mij misschien de keuze gemaakt om te blijven.

A49: Oke ja snap ik. Duidelijk. Dat waren eigenlijk mijn vragen al. Ik wil je ontzettend bedanken voor je tijd en heel veel succes op je nieuwe werkplek.

Bijlage 10: Transcript interview G

Transcript G – 28/11

A1: Welkom! Fijn dat je mij wilt helpen met mijn onderzoek. Om te beginnen, zou je jezelf eens kunnen voorstellen en vertellen wat je doet binnen MMC?

B1: Ik ben [naam] en ik werk al ruim 25 jaar hier in het ziekenhuis op dezelfde poli. [afdeling]. Ja dat is een teken dat het goed bevalt he omdat ik daar al zolang zit.

A2: Ja dat is lang. En al 25 jaar echt op dezelfde afdeling?

B2: Op dezelfde afdeling ja. Ik ben wel tussendoor ook nog ja.. heb ik andere poli's gehad. Dat deed ik er dan bij. En ik heb ook een tijdje 0-uren contracten gehad.

A3: Oke. Eigen wens?

B3: Nee dat was gewoon een trend toen. Ja. Dus toen heb ik ook nog andere afdelingen gedaan. Keer op de afdeling zelf. Maar heel tijdelijk.

A4: Maar nooit een wens gehad om vast ergens anders te werken binnen MMC?

B4: Nee. Ik had dit en ik deed meerdere ziekenhuizen. Dat was ook wel heel leuk. Ik heb ook allerlei soorten contracten gehad. Wat is het meeste geweest.. 36 uur misschien? In een periode. Maar nu al heel lang 12 uur in de week. Ja.

A5: Zelf bewust voor gekozen dat je nu 12 uur werkt?

B5: Ja. Doe ik al 15 jaar ofzo. En dan niet 12 uur per week maar dan inzetbaar voor 3 maanden. Dus soms ben ik 2 weken vrij en dan werk ik weer 3 dagen. Iedere week is anders. Heel fijn. En voor de poli ook. Denk ik.

A6: Ja flexibel inzetbaar is voor een afdeling wel heel fijn natuurlijk.

B6: Ja.

A7: En wat vond je van het werken bij MMC?

B7: Ja heerlijk. Ik vind het heel leuk om te werken hier. Die 0-uren contracten vond ik heel vervelend. Ik heb toen ook een periode meegemaakt dat de situatie zo was dat ik thuis moest zijn een aantal maanden en dan kun je weer komen als alles weer gaat. Maar ja dan voel je je wel een beetje aan de kant gezet vind ik. Daar heb ik wel last van gehad. Van neem zo lang als je nodig hebt. En dan heb ik zovan ja dat is nogal makkelijk als je er niks voor krijgt.

A8: Ja dat is wel de strekking. Maar gelukkig dat je nu weer gewoon wat uren vast hebt liggen. Dan zal ik maar met de deur in huis vallen, waarom ga je vertrekken?

B8: Ja dat is een moeilijke keus voor mij om weg te gaan. Want ik vind mijn werk heel leuk. En mijn collega's heel leuk. En mijn leven is in balans. Je doet het al zo lang dus ik ben gewend aan dit leven en alle leuke dingen die ik eraan doe. Want dat zijn er veel. Die vind ik extra leuk omdat je ook nog werkt. Maar er gaat heel veel veranderen op onze poli. Er zijn artsen die weg gaan. Artsen waar ik al heel lang mee werk. Eentje is net weg, half jaar geleden. En de andere gaat in mei weg. En dan komen er jongeren. Komt er iemand voor hun in de plaats wel of niet. Nu hebben we dan waarnemende dokters. Allemaal jong en dynamisch en hartstikke leuk. Heel leuk om mee te werken. Ja dat maakt voor mij de keuze moeilijk om weg te gaan om te blijven. Maar ik denk dat nu het goede moment is.

A9: Wat maakt dat het het goede moment is en toch die stap hebt genomen om te vertrekken? Je gevoel?

B9: Nee mijn gevoel zegt blijven dus ik zit echt constant in dubio. Maar ik heb al opgezegd. Ja in maart en dan officieel pas in september. Ik heb mijn PLB-uren nog enzo. Maar ik vind het heel moeilijk echt moeilijk om te stoppen. Want ik vind het erg leuk.

Maar het kan dus zijn dat er personeel over is straks. En het kan zijn dat ik het niet meer bij kan houden met de nieuwe dokters die allemaal iets anders willen. Het tempo ligt hoger, er zijn minder pauzes wat ik erg slecht vind. Daar pleiten we al heel lang voor en dat sluipt er een beetje in. En jongere artsen die gaan gewoon door die hebben daar niet zo'n behoefte aan. Nou ik wel en bij ons al mijn collega's ook eigenlijk. Dus dat is altijd een punt van discussie in de teambesprekingen. Nou ja dat allemaal bij elkaar.. en ik heb een man die met pensioen is vervroegd, want die is ziek. Heeft MS. En dat gaat opzich wel goed maar die vindt het ook wel fijn als ik thuis blijf en dat we dingen kunnen doen op momenten dat we weg willen zal ik maar zeggen. Hoewel met mijn werk was altijd iets te regelen want ik ben flexibel en daardoor zij ook allemaal.

A10: In principe komt het van twee kanten dan he.

B10: Ja. Dus dat is nooit een probleem. Maar nouja dat is dus mijn twijfelpunt elke keer.

A11: Ja snap ik. Nog steeds in dubio eigenlijk.

B11: Oh als ze zeggen oh [naam] blijf nou toch dan zou ik het misschien wel doen ook.

A12: Het is dus niet het geval dat je weggaat uit onvrede en niet het geval dat je weggaat door de organisatie.

B12: Eigenlijk de verandering denk ik Sjoerd. Ik denk als die dokters er nog waren en het bleef allemaal zo. En ik heb ook gehoord in 2020 gaat het veranderen voor de verpleging he dat er een minimumaantal uren komt, andere taken, allemaal dezelfde taken. Die kan ik niet doen als ik 12 uur werk. Ik heb nou laatst een klinische les georganiseerd voor de poli. Ik had een idee en toen zeiden ze oh nou regel het maar. En toen zei ik ja daar heb ik helemaal geen tijd voor. Nouja we proberen het maar. En dat moest dan tussen het werk door, dus niet in de pauzes want die hebben we bijna niet. Nou dat was zo'n organisatie want ik had er ook de KNO bijgehaald en daar moesten we dan ook mee communiceren en met iemand die ik niet kende maar die in Eindhoven werkt. En al die mails enzo en die telefoontjes moest ik doen op de dagen dat ik werk. Maar als ik werk dan werkte die andere weer niet. Was niet te doen. Doe ik nooit meer.. ik hoef het trouwens ook niet meer te doen haha. Maar ik kan er niks bijdoen. Mijn werk is dan echt vol.

A13: Je bent dat vooral druk met zorgen denk ik?

B13: Nou gewoon alles bijhouden he. Als je weinig werkt is het veel moeilijker dan wanneer je drie vier dagen werkt. Ja. En dan nog de tijd die je niet hebt om de extra klussen te doen. In die anderhalve dag dat gaat gewoon niet.

A14: Dat is kortdag ja. Uhm heeft je pad binnen MMC bijgedragen aan je keuze om te vertrekken?

B14: Uhm.. mijn pad.. nee ik geloof het niet. Nee.

A15: Gaan we door naar het volgende onderdeel, de energie stress balans. Dus in welke mate ervaar je energie of geeft jou stress op de werkvloer. Om te beginnen wat zijn energiebrengers voor jou?

B15: Het team, de collegialiteit, het soort werk, de patiënten ja vind ik erg erg leuk.

A16: Oke daar kun je echt wel een lach van krijgen ook?

B16: Ja allemaal ontspannend. Het is echt ontspannen werken. Alleen die werkdruk vind ik wel erg hoog.

A17: Oke wat maakt dat die werkdruk hoog is?

B17: Tempo want bij het verdoven neem je de patiënt mee en leg je dingen uit enzo. En dan komt de dokter al en ben je eigenlijk nog bezig en.. er moet meer productie gedraaid worden en dan moet je daar sneller mee zijn. Dan kun je niet altijd evenveel tijd geven aan de patiënt.

A18: Nee precies. En hoe ging je met die werkdruk om?

B18: Ja goed want dan bedenk je onderling oplossingen. Dat je even iets overneemt van elkaar.

A19: Dat is het voordeel van een goed team hebben denk ik.

B19: Ja dat gaat allemaal perfect ja. We letten op elkaar en als de een even om wat voor reden ook tijd nodig heeft of weg moet of.. dat kan allemaal dat lossen we op.

A20: Fijn! Als we het dan toch over het team hebben, hoe was de sfeer op de werkvloer?

B20: Ja geweldig. Ja. Echt heel collegiaal. Ook voorzichtig daardoor met elkaar. Omdat je een bepaald contact hebt opgebouwd, we zitten er allemaal al wat langer. Niet zoals ik maar.. we hebben veel opgebouwd. Het is ook wel moeilijk, omdat de sfeer zo goed is, is het soms moeilijk om feedback te geven aan elkaar over dingetjes die niet zo goed lopen. En ik ben iemand die dat wel wil benoemen.

A21: Dat het niet gebeurt of dat je juist feedback wil geven.

B21: Beide. Ook met elkaar bespreken dat dat moeilijk is. Maar dat is nog een beetje..

A22: En wat vindt de rest daar dan van?

B22: Ja dat is nog niet zo bespreekbaar. Nee.

A23: Oke dat is wel iets moois om in de toekomst aan te werken dan.

B23: Ja dat is denk ik ook het groepsgedrag. Zovan straks gaat die sfeer kapot. Terwijl ik denk je kunt er alleen nog maar van groeien.

A24: Het kan juist iets heel positiefs zijn inderdaad. Zelfs de opbouwende kritiek.

B24: Ja juist he. Maar ja dat is nog wel een beetje lastig.

A25: Oke. Had ik ook nog een vraag over de taakhoud. Wat vind je van de taken die je mag doen op de afdeling? Je takenpakket.

B25: Ja dat is uitgebreid vind ik. Uitgebreid genoeg. Steeds meer trouwens. Steeds meer taken die wij erbij krijgen en ja dat is prima als je maar genoeg tijd voor de patiënt overhoudt. Dat eigenlijk.

A26: Je benoemde net al dat dat niet het geval was?

B26: Nee dat is niet altijd mogelijk.

A27: Komt het denk je door je kleine contract of komt dat door de houding op de afdeling?

B27: Komt door de productie die gedraaid moet worden. Niet het contract of de collega's.

A28: Oke. En je rooster. Had je invloed op je eigen rooster?

B28: Ja dat werkt ook fantastisch. Doen we zelf.

A29: Doe je zelf roosteren?

B29: Ja. Echt fantastisch. We hebben dan zo'n lijstje, een maandlijstje. En dan mag je invullen wat je vrij wil hebben. En wij weten ongeveer zo'n anderhalve maand of twee maanden ervoor gaat ze beginnen aan de dienstlijst. Dan moet je het ingevuld hebben. In principe. Als je later bent is het ook nog niet eens erg. En dan vult ze gewoon de lijst in met alle wensen van iedereen. En daaromheen gaat ze dan invullen. Het komt zelden voor dat je niet krijgt wat je vraagt. Ja. Maar dat komt ook omdat we nu veel parttimers hebben. Je bent met meer mensen om te kunnen ruilen of om met diensten te kunnen schuiven. Maar er zijn van die parttimers die meer zijn gaan werken en er is minder mogelijkheid om te ruilen eigenlijk. Dus dat gaat misschien wel moeilijker worden. En straks zeker als ik weg ben. Want ik kan natuurlijk alles opvangen, ik ben die buffer.

A30: Die gaan ze wel missen ja.

B30: Dat denk ik wel.

A31: Het zelfroosteren bevalt dus goed.

B31: Heel goed. Heel goed. Wij zijn zo collegiaal. Als je alles over hebt voor elkaar. Als iemand een dagje uit wil of naar een begrafenis of.. het kan altijd.

A32: Fijn dat jullie het zelf mogen doen, dat hoor ik weleens anders.

B32: Nog wel, maar dat gaat veranderen he. Het hele ziekenhuis gaat naar de centrale roosteraar.

A33: Want het ligt helemaal in het team bij jullie of hebben jullie een eigen roosteraar?

B33: Nee we hebben het echt in het team. Dus dat gaat veranderen. Ja dat soort dingen spelen ook wel mee bij mijn ontslag hoor. Ik wil dat allemaal niet meemaken. Dat is nou zo goed. Ik wil niet dat men zeg dan moet jij.. dat heb ik nou ook, maar anders. Het voelt anders misschien. Misschien werkt het wel hoor met zo'n centrale roosteraar.

A34: Ja als het nu goed werkt waarom zou je het veranderen he.

B34: Ja. Dat inderdaad.

A35: Oke en het huidige dienstpatroon. Je hebt drie verschillende diensten. Ochtend middag avond, vaste tijden.

B35: Ja wij hebben twee diensten. Wij hebben 8 uur diensten en half 9 diensten. Wij hebben geen avond en nachtdiensten. Wij zijn een polikliniek.

A36: Oke dus je hebt niet echt twee diensten die elkaar afwisselen, je overlapt.

B36: Inderdaad. Eigenlijk gaat het erom dat de eerste dienst alles klaarzet. Dekt alles steriel op. En de tweede dienst kan dan meteen beginnen. Dan komen de patiënten binnen en de tweede dienst. Kun je meteen beginnen met het programma. En dan als je die vroege dienst hebt ben je om half 5 klaar en dan ga je naar huis, en de ander blijft later.

A37: En werkt dat goed zo?

B37: Ja dat werkt goed. Daar zijn we ook heel goed in met elkaar. Want de tweede dienst is niet zo fijn dat wordt vaak heel laat. Maar we hebben nooit zoiets van ik wil ruilen want anders wordt het laat. Dus ja dat vind ik ook weer super.

A38: Ik hoor wel echt een goed op elkaar ingespeeld team.

B38: Ja dat is echt geweldig. Ja.

A39: Mooi om te horen. Met hoeveel verpleegkundigen zijn jullie eigenlijk?

B39: 9 geloof ik.

A40: Dat is best flink voor een polikliniek.

B40: Dat is best veel ja. Klopt.

A41: We hadden het net ook al over waardering, vooral onder collega's onderling. Die feedback. Ik ben ook benieuwd of je waardering kreeg van je leidinggevende?

B41: Uhm.. nee niet zoveel. Nee.

A42: Was dat wel een wens of had je dat liever anders gezien?

B42: Ja we hebben nu iemand, die ken ik nog niet zo heel erg goed. Dat gaat wel goed. Die begeleidt het ook goed vind ik. Ja die zien we niet zo heel veel, zit niet op de poli bij ons. En in het verleden ja.. vind ik dat er weinig begeleiding is geweest. En ook in scholing ik hou erg van dingen leren en scholing. En wij zijn lid van een vereniging en dan is er twee keer per jaar een congres een hele dag. Daar mogen we naartoe, zijn we lid van geworden. Zijn we ook vrij, dan hebben de artsen namelijk ook congres. Daar ga ik altijd naartoe. Ik heb ook andere scholing willen doen in het verleden, maar dat mocht niet en dat snap ik ook wel maar ook weer niet. Want ik werkte toen niet altijd fulltime he. Of ook geen 12 uur maar wel wat meer. Misschien is dan scholing te duur in verhouding. Zou kunnen weet ik niet.

A43: Zou kunnen inderdaad. Maar dat is wel een wens van jou geweest, meer scholing?

B43: Ja ik vind dat wel heel fijn en belangrijk ja.

A44: Krijg je ook energie daarvan, ook een stukje waardering krijgen?

B44: Ik red het wel, alleen vindt het wel leuk. Ik vind het wel leuk als iemand juist je kwaliteiten ziet. Iedereen heeft zijn eigen specifieke kwaliteiten he. Ik ben zelf wel iemand die complimenten geeft. En dat doen heel veel mensen niet zo. Nee. Daar mag wel wat meer aandacht voor zijn vind ik. Want die andere dingen komen wel altijd he, die jaargesprekken.

A45: Ja vinden die wel gewoon plaats standaard?

B45: Ja. Nou mij vergeten ze vaak trouwens. Nou je dat zo zegt. En dan denk ik he? Iedereen heeft een jaargesprek gehad en ik niet. Tel ik niet mee met mijn 12 uur. Ja zo voel ik dat dan. Vind ik niet fijn.

A46: Maar ze vergeten jou helemaal dan?

B46: Ja vergeten. En als ik erop wijs doen we dat wel, maar het voelt niet zo fijn. Ik vind zo'n moment wel prettig. Het is ook over en weer he. Dat je ook zelf kan zeggen wat niet zo fijn is of wat je meer zou willen. Ja vind ik wel belangrijk.

A47: En luisteren ze daar inmiddels wel naar, heb je inmiddels wel gewoon standaard een jaargesprek?

B47: Ik krijg hem wel, maar later dan iedereen. Dan voel je je vergeten.

A48: Snap ik heel goed. Kan het jou ook stress geven?

B48: Heeft het wel gedaan.

A49: Hebben meer zaken op de werkvloer jou stress gegeven?

B49: Geloof niet iets.

A50: Je krijgt niet zo snel stress?

B50: Weet ik niet, volgens mij heb ik wel wat stresserigs over me.

A51: Maar geen triggers op de afdeling op dit moment.

B51: Nee haha.

A52: Oke en heeft die balans tussen de energiegevers en paar stressgevers bijgedragen aan je keuze om te vertrekken?

B52: Nee dat geloof ik niet. Het is echt de situatie. De verandering binnen de poli vooral denk ik. Want de man thuis is natuurlijk ook wel een punt. Maar dat weegt toch niet zo zwaar als die 12 uur werken. Dus ik denk zelf als er niks was veranderd dan zou ik ook niet stoppen.

A53: Het gaat echt dus ook om die verhoogde werkdruk.

B53: Nou en alle veranderingen alle dokters die weggaan. Dat. En het werk gaat er toch anders uitzien. En misschien zijn we met personeel over. Ja. Allerlei dingen. Weet je wat mijn leidinggevende zei? Want daar heb ik natuurlijk vaak mee gesproken om de goede keuze te maken. Ik had begeleiding gevraagd en dat heeft ze opgepikt dus we hebben vaak gesproken over de goede keuze maken en ze zei wel van je moet er wel voor zorgen dat je het goede moment hebt om weg te gaan. Dat je niet te lang blijft. En ook niet te vroeg weggaat. Maar ook niet te lang blijven dat je te laat bent. En ja. Daar zit wel wat in. Maarja dat kun je pas achteraf zeggen.

A54: Ik denk dat als je zegt ik wil terugkomen dat ze je met open armen ontvangen.

B54: Nee want ze bieden geen contracten meer aan van 12 uur. Het wordt allemaal 24 uur minimaal.

A55: Of een 0-uren contract?

B55: Nee doen ze ook niet meer. Dat is vroeger geweest. Ze willen ernaartoe dat alle verpleegkundigen minimaal 24 uur werken. 20 of 24 uur.

A56: Weet je ook de reden daarvan?

B56: Continuïteit overal. Ja.

A57: De 25 jaar ervaring telt hierin dus niet meer?

B57: Nee. Ik zei ook nog voor de grap als jullie nog een oproepkracht nodig hebben of er is iemand ziek kun je me altijd bellen hoor. Nee zei ze dat werkt zo niet. Nee. Dat gaat echt niet. Erin of eruit. En ik kom niet meer terug want ik ga nooit méér werken.

A58: Oke duidelijk. Laatste onderdeel is leiderschap, hebben we het net ook een beetje over gehad. Gaan nu nog wat verdiepen. Hoe was je contact met je leidinggevende?

B58: Ja ik heb er veel gehad. Leidinggevendenden waren bij ons altijd mensen die meerdere poli's hadden om leiding aan te geven. Wij hingen daarbij in die zin dat wij vaak ook minder nodig hadden misschien. Zelfsturender, zeker de laatste tijd. Ja bij sommige had ik meer verwacht en meer nodig en sommige waren niet echt capabel. Te jong vond ik. En ja ik vind het nu wel heel goed gaan.

A59: En kun je de relatie met je leidinggevende beschrijven? Stond je vaak op de stoep?

B59: Nee ik heb eigenlijk nooit zoveel dingen gehad om te bespreken. Nu dan met mijn afscheid.

A60: En als je iets had, altijd open deur en geen drempel?

B60: Nee helemaal geen drempel.

A61: Goed om te horen. Hoe ziet jouw ideale leidinggevende eruit?

B61: Nou iemand die het beste uit mensen haalt, dat ten eerste. Goed is voor het team. Echt teambuilding wilt. Maar de leidinggevende hier staan altijd tussen de mensen, de werknemers en het bestuur. En ja het ziekenhuis moet draaien, dat komt toch altijd natuurlijk op de eerste plaats. Dat vind ik soms wel vervelend.

A62: Hoe had je het graag anders gezien?

B62: Ja anders.

A63: Heb je liever dat je leidinggevende tussen de mensen staat?

B63: Ja heb ik vaak wel gevonden omdat er soms beslissingen zijn genomen.. wij hebben een poli erbij gehad. Die is afgeketst door het ziekenhuis na twee jaar proberen eigenlijk. Om daar meer van te maken van die poli. En dat is echt zo slecht begeleid. Daar heb ik echt zo'n pijn van gehad. Het ging mij eigenlijk niet aan, het ging al die mensen aan. Die zijn allemaal verdwenen. Allemaal weggegaan uit het ziekenhuis. En dat is zo slecht begeleid. Ja daar heb ik echt heel veel last van gehad.

A64: Omdat je een hart voor de zaak hebt, voor die afdeling?

B64: Ja voor die mensen, voor de afdeling. Ja dat ging puur om zakelijkheid. Het was niet rendabel. En dan geen informatie. En dan op het laatst wordt iedereen de deur uit.. ja dat was echt heel erg. Zelfs ging borrel. Ik zei dit kan toch niet dat wij dit laten gebeuren. Dan betaal ik hem zelf. We gaan natuurlijk een afscheidsborrel doen met die mensen. 24 man ofzo die wegingen. En dat heb ik toen gedaan en toen is het ook wel vergoed door het ziekenhuis. Maar dat vind ik onbegrijpelijk. Na heel lang werken he.

A65: 24 verpleegkundigen?

B65: Tandartsen en mondhygiënisten en ook verpleegkundigen ja. Secretariaresses. Het kan hoor dat het niet rendabel was, maar dan moet je het vind ik wel begeleiden.

A66: Snap ik. In mijn onderzoek heb ik ook nog beschreven dat er twee uitersten zijn in leiderschap. Zakelijk en meer op de relatie. Wat trekt jou het meeste?

B66: Ja het is allebei nodig denk ik he. Ja.

A67: De combi dus?

B67: Ja combi.

A68: Je vindt het ook wel fijn als mensen knopen kunnen doorhakken.

B68: Ohja vind ik zeker. Heb ik ook weleens last van. Dat ik denk van he hebben we het daar alweer over? Ja. Moeten we daar bijvoorbeeld nou elke keer over hebben, over die kwartier pauze. Iedereen is bereid langer te werken en te komen. Waardeer je mensen en luister ernaar. Daar gaat het uiteindelijk om. Dan denk ik dat je meer bereikt.

A69: Ja. Heeft je leidinggevende uiteindelijk bijgedragen aan je vertrek?

B69: Ja denk ik wel. Ja.

A70: Kun je kort aangeven waar dat aan ligt?

B70: Nou de gesprekken van het goede moment kiezen.

A71: Niet op een negatieve manier dus. Wel begeleidend, positief.

B71: Jawel prima inderdaad. Niet dat ik door mijn leidinggevende vertrek. Ja ik weet niet ik ben heel beïnvloedbaar nu omdat ik het lastig vind om weg te gaan. Dus als ze had gezegd nou dat moet je nu echt nog niet doen. Kijk het nog eens aan. Ik weet niet wat ik dan zou doen. Ik zit er zo dubbel in. Een collega vroeg nog, geeft het rust nu je de knoop hebt doorgehakt. Ik zei nee helemaal niet. Ik denk dat ik tot het eind toe twijfel. Omdat het emotioneel niet klopt met het verstandelijke.

A72: Eigenlijk wel mooi dat je op een positieve noot vertrekt

B72: Ja dat is ook goed. En ik ga me zeker niet vervelen en ik ga het zeker ook leuk hebben. Maar het is.. je balans gaat even weg. Heel anders.

A73: Werk-prive balans helemaal anders. Verschuift.

B73: Ja inderdaad.

A74: Ik wil je heel erg bedanken voor het gesprek.

Bijlage 11: Transcript interview H

Transcript H – 29/11

A1: Welkom. Wij zijn hier samen om hete te hebben over jouw vertrek bij MMC. Om te beginnen ben ik heel erg benieuwd wie jij bent en wat je binnen MMC hebt gedaan.

B1: Ik ben [naam]. Ik heb vanaf 2007 hier de opleiding gedaan tot verpleegkundige tot 2009. Ik heb de verkorte opleiding gedaan. Toen naar MMC Eindhoven gegaan. Daar ben ik heel lang blijven plakken totdat de EHBO dicht ging en ik mij daar niet meer zo op mijn plek voelde omdat ik meer uitdaging wilde. Toen ben ik hier terug naar Veldhoven gegaan en ik werk nu 6 jaar hier in Veldhoven.

A2: Alleen in Veldhoven? Gewoon een normale verpleegafdeling?

B2: Ja ik stond eigenlijk eerst op [afdeling 1] maar die is dus dicht gegaan en toen zijn wij dus naar allebei de afdelingen [afdeling 2] en [afdeling 3] gegaan.

A3: Want dat was [afdeling 1]? En wat is dit voor afdeling?

B3: Nu sta ik op [afdeling 2].

A4: Oke en dat is iets wat jou wel past?

B4: Nee helemaal niet. Opzich ik vond het wel leuk hoor alleen het is niet mijn straatje. Ik werk 11 jaar op [afdeling 1] dus dat is ook de reden waarom ik hier vertrek. Ik ga terug naar de [afdeling 1] maar dan in Geldrop.

A5: Ziekenhuis..

B5: Ja ziekenhuis Sint Anna.

A6: Ohja tuurlijk. Dus echt puur en alleen omdat je terug wil naar je originele vakgebied? Daarom ga je nu weg.

B6: Ja dat kun je wel zeggen. En ook een reden omdat je hier geen keuze had. Je werd gewoon ergens geplaatst waar nodig was en ja je had daar eigenlijk helemaal geen keuze in. De communicatie daarin was niet echt optimaal en niet heel leuk. En ja er zijn er nu 12 weg van ons vaste team van [afdeling 1]. Dus dat is één van de redenen. Ja weet je wat het is of je moet nu wennen hier op een nieuwe afdeling of je gaat iets doen waar je het leuk had en dan op een nieuwe afdeling. Ja dan is de keuze voor mij heel makkelijk gemaakt. En ik heb daar meer vastigheid. Ik hoef daar geen avonddiensten in het weekend, ik hoef geen nachtdiensten meer ja dat is natuurlijk voor het thuisfront ook heel makkelijk om dat te combineren.

A7: Ja scheelt wel.

B7: Zeker.

A8: Oke. Hebben we in ieder geval duidelijk waarom je bent vertrokken. Wat vond je verder van het werken binnen MMC?

B8: Heel goed. Ik heb echt altijd met plezier gewerkt. Ben ook altijd met plezier naar mijn werk gegaan. Alleen de laatste tijd is het ons een beetje ontnomen om ons team gewoon uit elkaar te trekken en geen duidelijk zicht van wat gaat er nu gebeuren met jullie en waar gaan jullie naartoe en dat soort dingen. Het gaf gewoon onrust bij iedereen.

A9: Het was gewoon vooral de onduidelijkheid die heel vervelend was.

B9: Ja dat was gewoon heel vervelend.

A10: Hier staat de vraag of je pad binnen MMC heeft bijgedragen aan je vertrek, maar dat lijkt mij duidelijk na dit verhaal.

B10: Ja zeker.

A11: Je stress energie balans dan.

B11: Die was prima.

A12: Om te beginnen energiebrengers. Had je genoeg energiebrengers?

B12: Ja zeker

A13: Kan je voorbeelden noemen?

B13: Sowieso het hele fijne team. Wij hadden echt een team waar je gewoon op kon bouwen. Dat je weet wat je aan elkaar hebt. Ik ben dan van Eindhoven naar Veldhoven gegaan. Dat was voor mij heel moeilijk omdat ik Eindhoven zo gewend was en dit is een hele nieuwe setting. De werkdruk is hier een stuk hoger dan in Eindhoven. Maar je bent gewoon heel goed opgevangen en je had de vrijheid om te ontwikkelen. Ja echt heel fijne werksfeer.

A14: Oke. En bijvoorbeeld het patiëntcontact, kon dat jou ook energie geven?

B14: Ja zeker. Dit is wel een vak wat ik wil. Ik zit al sinds mijn 15^e in de zorg.

A15: Dat is al een tijdje ja. Sfeer is duidelijk ook goed. In welke mate was werkdruk een onderdeel van je werkzaamheden?

B15: Ja weet je wat het is. Bij ons is het op en af aan werkdruk. Overdag sta je met zat mensen. Dan is het gewoon prima. Maar in de avonduren sta je gewoon met minimale bezetting in vergelijking met het aantal patiënten. Ze kijken niet naar de specialisatie van een patiënt. Sommige patiënten hebben echt met tweeën hulp nodig en dan zit je in de avond echt krap. En dat heb ik omdat ik veel avonden werk omdat ik kleine kinderen thuis heb.. ja merk je gewoon dat daar de werkdruk echt hoog is.

A16: De zwaarte werd dus niet naar gekeken en puur en alleen naar het aantal patiënten.

B16: Ja dat zou ik wel veranderen. Maar daar zijn ze ook wel mee bezig.

A17: Dat is goed om te horen. En wat vind je van de taakhoud binnen MMC?

B17: Ja ik denk dat overal de taken hetzelfde zijn. Verpleegkundigen zorgen voor optimale zorg voor patiënten. Alleen soms wordt het door de werkdruk wel afgenomen. Helaas.

A18: Dus het plezier wordt ook een beetje weggenomen.

B18: Nou nee ik hou wel het plezier in het werk. Alleen je moet gewoon even iets harder werken. En ik werk maar 24 uur dus ik heb ook tijd om uit te rusten.

A19: Ja precies. Had je invloed op je eigen rooster?

B19: Nee ik had geen invloed op mijn eigen rooster maar ik had wel vaste dagen hier. Ik heb vanuit Eindhoven een beetje het privilege gehad om vaste werkdagen te krijgen. En met oppas is het wel heel fijn om dat te hebben. Maar het staat niet vast op papier. Dus als het niet uitkomt hier dan krijg ik gewoon de diensten die nodig zijn. Maar ik mag wel een voorkeur uitspreken en ik vind dat ze daar goed rekening mee houden.

A20: Oke. Ik hoor ook weleens het jaar-uren systeem waardoor je de ene week twee dagen werkt en de andere vijf. Maar dat is bij jou niet het geval?

B20: Nee.

A21: Lekker.

B21: Ja haha. Kijk als je 36 uur werkt en je hebt geen kinderen dan kan ik voorstellen.. ik heb het ook zeven jaar lang gedaan he. Gewoon alle diensten alles. Maar als je kinderen hebt is het gewoon makkelijker als je een beetje vastigheid hebt. Dat je weet waar je aan toe bent. En dat was ook wel een reden waarom er ook veel onrust hier was. Toen [afdeling 1] dicht werd gegooid hadden wij ons rooster donderdag voor 's maandags pas. Dat was wel echt heel vervelend.

A22: Ja snap ik. Zou je wel het nut inzien van zelfroostering. Dat je het gewoon in het team legt?

B22: Ja. Alleen dan vind ik wel want je met inschrijven mogen verpleegkundigen diensten inschrijven. Maar ik vind wel dat verpleegkundigen net zoveel recht heeft omtrent diensten als anderen. Dus als iemand fulltime werkt en die is hier zeven dagen en jij komt de zevende dag en alle diensten zijn al ingevuld, ja dat is niet eerlijk. Zelfroosteren is prima, maar je moet daarin wel allemaal evenveel recht en kans hebben.

A23: Ookal hoor ik wel dat in de teams hier dat iedereen elkaar alles gunt en ze er samen wel uitkomen.

B23: Zeker. Maar dat is nu ook wel hoor. Er wordt veel geruild. En ik moet zeggen als dat altijd iemand is die nooit voor jou terug werkt ja dan is het iets anders. Maar je merkt wel dat mensen wel altijd openstaat voor jouw vraag. Kijk en als het gewoon kan dan kan het. En anders niet.

A24: Oke fijn. En je dienstpatroon. Volgensmij werken jullie hier met drie diensten. Ochtend, middag, avond vaste tijden. Vind je dat een fijne opzet?

B24: Ja ik vind dat een fijne opzet. Zeker. Je weet gewoon waar je aan toe bent. Op de dagbehandeling heb je vijf of zes verschillende diensten. Ja dan kun je je nog weleens vergissen. Hier is gewoon ochtend is ochtend. Meer heb je niet.

A25: Nee precies. Dus je ziet niet het nu in van elkaar afwisselen met diensten door andere tijden te beginnen?

B25: Nee ik vind het prima zo. Want opzich hebben we nu werken met stipdiensten. Die houden de tijdens dat wij aan het overdragen zijn de afdeling in de gate. Dat werkt perfect.

A26: Oke. En waardering. Kreeg je waardering van je leidinggevende?

B26: Welke? We hebben geen leidinggevende. Wij hadden een leidinggevende maar die is weg. Heeft een ongeluk gehad. Kregen we een vervangende, dat was een collega van ons. Ja die zie je dan ook bijna niet. Dus echt een leidinggevende nee ik vind dat ze daarin echt te kort zijn gekomen.

A27: Ja precies. Dus ook geen waarnemend leidinggevende geregeld.

B27: Ja klopt, zeker toen wij waren dichtgegooid.

A28: Want je hebt hier op [afdeling 2] ook geen leidinggevende?

B28: Ja die heb ik dus van hun. Maarja. Die doet erbij. Die ken ik ten eerste nauwelijks. En ik ga ook weer weg dus dat heeft ook weinig zin om energie in te stoppen. Het is hoi en houdoe maar echt waardering nee. Van oh wat fijn dat jullie dit doen en wat fijn dat jullie open staan voor deze verandering. Nee ik vind echt dat MMC daarin tekort heeft geschoten. Niet alleen mijn leidinggevende hoor maar heel de organisatie.

A29: Van bovenaf dan ja. Je contact met je leidinggevende was dan ook minimaal hoor ik uit je verhaal.

B29: Ja.

A30: Oke. En feedback van collega's? Waardering van collega's kreeg je dat wel?

B30: Zeker. Maarja dat vind ik altijd wel.. ons team ook op [afdeling 2] is een heel fijn team. Die zeggen ook van oh echt goed heel goed dat jullie dit doen. Jullie staan ook echt open hiervoor. Fijn dat jullie zo meewerken en meedenken dat jullie ineens in een ander team worden gezet. Waardering van collega's is heel goed.

A31: Met open armen ontvangen hier.

B31: Ja zeker.

A32: Fijn. Word er ook wel feedback gegeven of is het alleen maar wat fijn dat jullie komen?

B32: Nee tuurlijk wordt er ook wel feedback gegeven. En het kan ook niet anders he. Wij komen op een specialisme waar wij eigenlijk helemaal niks van kunnen. Alleen de basisdingen. Dus nee ik vind feedback fijn want daar leer je het meeste van. [Afdeling 2] is wel echt een team die dat doet.

A33: Ja top. Heeft je stress energie balans bijgedragen aan je keuze om te vertrekken?

B33: Nee.

A34: Je hebt niet zo snel stress?

B34: Nee.

A35: Kun je een voorbeeld geven van een stressgever voor jou of heb je dat helemaal niet?

B35: Nou ik ben wel stressbestendig. Ik ben wel iemand die daar wel goed mee om kan gaan. Ja kijk je krijgt wel een adrenalinekick als er iets gebeurd natuurlijk waar acuut op gereageerd moet worden maar ik kan niet zeggen dat ik daar stress van krijg.

A36: Eerder energie van misschien.

B36: Ja juist. Niet echt.. nee ik heb niet heel snel stress. Anders wordt het ook wel moeilijk in de zorg. Met stress zit je hier niet goed.

A37: Nee denk ik ook niet. Je geeft net al aan, het volgende onderdeel is leiderschap namelijk, dat er weinig sprake is geweest van een leidinggevende bij jou. Wel ben ik benieuwd hoe jou ideale leidinggevende eruitziet. Wat heb jij nodig?

B37: Als leidinggevende heb ik nodig iemand die er is als ik hem nodig heb. Het klinkt misschien makkelijk om te zeggen, maar gewoon juist die kleine dingen. Van jongens kom allemaal even bij elkaar. Sorry wat er is gebeurd wij vinden het ook vervelend. Maar dit zijn nou eenmaal de riemen die we hebben, we gaan ons best doen. Punt. Dat vind ik echt een goede leidinggevende. En die ook gewoon gelijk staat met ons. Die niet zijn eigen ech een baas voelt tegenover ons maar ook naar onze ideeën wil luisteren.

A38: Die echt in het team staat.

B38: Ja ja.

A39: Zou je dan eerder zeggen dat je een zakelijke leidinggevende wil of meer een leidinggevende die op de relatie zit?

B39: Relatie. Ja.

A40: Het zakelijke hoeft je ook helemaal niet? Het knopen doorhakken?

B40: Ja opzich is dat wel fijn maar ik vind dat als je dat als team samen kan doen dat het dan beter werkt. Een leidinggevende werkt helemaal niet op de werkvloer dus die ziet wel wat er gebeurt maar die weet eigenlijk het fijne er niet van. Dat vind ik juist als je knopen door moet hakken dat ook naar je personeel moet luisteren. Van wat vinden jullie, hoe staan jullie erin. Dus ik vind eigenlijk dat een fijnere leidinggevende als iemand die echt boven ons staat en heel zakelijk is.

A41: Oke top. Heb jij het idee dat jou leidinggevende, of eigenlijk het gebrek aan een leidinggevende heeft bijgedragen aan jouw vertrek?

B41: Nee. Want hun kunnen er ook niks aan doen he. Het is niet dat het hun schuld is dat dit allemaal gebeurd. Het is meer van hoger af.

A42: Nee precies. Maar meer het gebrek aan leidinggevende, dus ook vanuit hoger af geen leidinggevende krijgen. Dat gemis heeft niet bijgedragen?

B42: Nee want ik denk dat hun.. kijk de oude leidinggevende is weer aan het opbouwen tot haar eigen uren. Dus ik denk ook niet dat hun er iets aan kunnen doen omdat ze hier geen nieuwe leidinggevende kunnen neerzetten. Het is gewoon wachten totdat zij terugkomt.

A43: Oke. Heb je nog tips voor MMC? Hoe hadden ze jou bijvoorbeeld kunnen behouden?

B43: Om mij te behouden niet echt want het is niet echt één reden waarom ik vertrek natuurlijk. Maar als zulke dingen weer gebeuren met een andere afdeling, probeer dan wel van tevoren even goed na te denken hoe je dat allemaal gaat doen en hoe je dat gaat aanpakken. Niet zomaar iets dichtgooien en dan vervolgens zeggen ja wij weten het ook niet.

A44: Nee precies. Het was daar echt gebrek aan communicatie en het was onwetendheid.

B44: Ja. Wij zouden eigenlijk de zomer niet dichtgaan. Toen kregen we te horen dat we in september dicht zouden gaan. Toen zijn we in juni dichtgegaan. Toen zouden we in september opengaan. Nou dat is ook al weer mislukt. Het is echt een opstapeling van vervelende dingen die gewoon beter gecommuniceerd hadden kunnen worden.

A45: Ja oke. Goed om mee te nemen voor de volgende keer. Ik wil je ontzettend bedanken voor je tijd en veel succes bij het Anna!

B45: Ja graag gedaan.

Bijlage 12: Transcript interview I

Transcript I – 3/12

A1: Welkom. Wij zijn hier vandaag samen om het te hebben over je vertrek bij MMC. Ik ben heel erg benieuwd wie je bent en wat je doet binnen MMC.

B1: Ik ben [afdeling] verpleegkundige. Ik werk op [afdeling]. Dat doe ik nu even kijken ik werk vanaf '84.. ben ik begonnen in het Joseph aan de Aalsterweg. En ik ben in '88 geslaagd en heb ik een jaar op de klassenafdeling gestaan waar hartpatiënten lagen, interne en chirurgie. Twee omgekeerde isoleerkamers hadden we daarvoor. Mensen met leukemie. En daarna ben ik in '89 de [afdeling] opleiding gaan doen en daar ben ik altijd blijven werken tot komende 1 januari.

A2: So dat is een lange periode.

B2: Dat is een hele lange periode ja.

A3: En altijd wel leuk gevonden?

B3: Ja geweldig. Geweldig vak. Het vak is prachtig. Er is geen mooier vak.

A4: Nee precies lijkt mij ook heel bijzonder.

B4: Heel bijzonder, veel begeleiding qua ouders en kinderen.

A5: Komt veel bij kijken lijkt mij ja.

B5: Heel veel bij kijken.

A6: En waarom ben je weggegaan?

B6: Waarom ik wegga. Ik ga weg voor mijn leidinggevende. Dat is waarvoor ik wegga. In mindere mate door de dienstlijst. Maar echt om mijn leidinggevende ga ik weg.

A7: Oke dus je rooster speelt ook een rol..

B7: Speelt een veel mindere rol. Zij zeggen wel dat het voor mij een grote rol maar speelt voor mij veel minder aangezien ik toch weer ergens in een ziekenhuis onregelmatig ga werken. Ja dan zal je dat niet gaan doen. Dus ik ga echt weg voor mij leidinggevende.

A8: Oke gaan we straks nog veel dieper op in maar kun je kort aangeven wat maakt dat je weggaat door je leidinggevende?

B8: Ik heb eigenlijk nooit problemen gehad met mijn leidinggevende. Ik heb ook altijd heel goed in mijn vel gezeten. Ik heb twee drie jaar geleden nu een burnout gehad. Een hele heftige burnout. En ehm.. *huilt* ik moest dit ook gewoon niet doen..

A9: Het zit nog steeds wel diep..

B9: De werkdruk was heel erg hoog. Echt heel erg hoog. En ze blijven maar vragen om dingen op te lossen.

A10: En het wordt niet minder.

B10: Het wordt niet minder. Nee. Dus ik ben op een gegeven moment in gesprek gegaan met mijn leidinggevende. En dat gesprek is heel vervelend verlopen. Daar heb ik een berisping voor gekregen. Het was een pittig gesprek, maar ik heb haar niet uitgescholden. Niks gedaan. Daarna hebben we dus met HRM gezeten en met mij en met haar en dat is nooit goed uitgesproken geweest. Dus dat is altijd blijven wringen. Altijd blijven lopen. En mijn angst was gewoon als ik weer in de zomer zoveel moest werken als de zomer daarvoor, dat ik er weer uit zou knallen. Ik werk niet voor niks 22 uur. Dus dat was mijn grote angst. Dus dat is gebeurd en dat is nooit meer goed gekomen.

A11: Het vertrouwen is ook weg.

B11: Het vertrouwen, de veiligheid, de verbinding. Alle V's waar het ziekenhuis voor staat zijn weg. En dit is niet alleen mij overkomen hoor het zijn meerdere mensen die dit overkomen is. Dus dat is echt heel slecht. En dat neem ik de organisatie ook zeer kwalijk.

En ik heb ook naar mijzelf gekeken ik heb nu laatst tegen haar gezegd het is gewoon heel slecht, ik had terug moeten gaan en moeten zeggen van dit hadden we op moeten lossen. Maar jij had dat als leidinggevende ook moeten doen.

A12: Het voortouw nemen.

B12: Het voortouw moeten nemen en HRM had daar ook meer moeten doen. En het niet laten gaan. Maar ik ben niet de enige met een berisping het waren er meerdere bij ons op de afdeling. Het heeft ook heel veel indruk en heel veel ellende veroorzaakt. Op de afdeling.

A13: Niet voor niets dat twee leidinggevendenden nu vertrekken?

B13: Nou dat is niet.. dat is op [afdeling 2]. Wij hebben twee andere leidinggevendenden. Daarom heb ik ook zo getwijfeld he.

A14: Ja ik merkte uit je mailtje ook dat er meerdere dingen speelde he. Dat het gevoelig lag. Ja vervelend dat het je nog steeds zo aangrijpt maar ik snap het wel. Zijn er meerdere mensen die nu ook de keuze maken om te vertrekken?

B14: Er zijn twaalf mensen het afgelopen jaar weggegaan. Ook wel een aantal om de leidinggevende, de slechte sfeer, de werkdruk en vooral ook het dienstrooster. Dus dat is echt foute boel daar. Het is echt de kortetermijnvisie die ze daar aan het houden zijn. Je gooit honderden jaren ervaring weg.

A15: Je werkt er al zo lang en dan.. zo zonde.

B15: En dan vraag je waarom en dan zeg je dat ook. En dan zeggen ze allemaal natuurlijk verloop. Maar dit is geen natuurlijk verloop. Wij weten allemaal dat het geen natuurlijk verloop is.

A16: Gaat nu wel beter met je persoonlijk? Ik wil niet te persoonlijk worden maar het is wel vervelend.

B16: Ja ik ben heel blij met mijn keuze uiteindelijk. Weetje ik word 53. Ik zie mensen die ouder zijn bij ons op de [afdeling] staan en denken van ja weetje wil ik dit nog kan ik dit nog. Nu kan ik ook nog switchen. Misschien was ik niet geswitcht als de verstandhouding beter was. Maar uiteindelijk hoop ik hier weer gewoon meer plezier uit te halen. Ligt niet aan mijn collega's, ligt niet aan mijn werk. Het ligt echt aan de organisatie. Ja. En ik heb daar heel veel gesprekken over gevoerd met degene die boven hun staan. Met de artsen bij ons. Dus ik heb een weloverwogen besluit genomen. Het is niet zomaar uit de lucht komen vallen.

A17: Als je er zo lang al werkt is het niet van het een op het andere moment nee.

B17: Het is niet even dat je denkt van ik ga hier weg en het doet mij niks. Nee dat klopt.

A18: Waar ga je heen?

B18: Ik ga naar een ander ziekenhuis.

A19: Mag ik vragen welke?

B19: Ik ga naar Geldrop.

A20: Het sint Anna ja.

B20: Ik ga daar op de Neontologie werken. Daar zitten al een aantal mensen van ons. En daar gaan ze verbouwen hebben ze gezegd naar eenpersoonskamers. Dat is wel een hele uitdaging. Daar hebben ze nog echt een zaal. Hier liggen ze allemaal al apart. Dus dat ben ik ook gewend. Maar een hele uitdaging om dat mee te gaan organiseren. Heel veel zin in.

A21: Leuk even iets anders. Mag ook wel na zo'n lange tijd.

B21: Mag ook ja. Is helemaal niet erg. Maar ik vind het wel jammer. Vind het ook erg om mijn collega's achter te laten want ik weet dat de druk voor hun nog steeds hoger wordt

omdat er zoveel mensen weggaan. Voor hun wordt het niet makkelijker. Je hebt zoveel taken. Het is gewoon heel veel uiteindelijk. En dan nog veel diensten die opgelost moeten worden.

A22: Oke pittig. Heeft je pad binnen MMC bijgedragen aan je vertrek?

B22: Tot twee jaar terug denk ik. Daarvoor heb ik daar nooit over nagedacht om weg te gaan bij MMC. Nooit heb ik daarover nagedacht. Pas de laatste twee jaar. En het laatste jaar echt. Dat ik dacht wat ga ik doen, wat wil ik, hoelang wil ik dit nog.

A23: Voel je ook dat je niet genoeg ontwikkelmogelijkheden had binnen MMC?

B23: Ja maar dat is misschien niet helemaal eerlijk omdat ik het gevoel heb dat ik daar de kans ook niet toe kreeg. Omdat mijn verhouding niet zo goed was. Dus daarom kan ik die niet helemaal beantwoorden. Maar ik weet wel van mensen van onze afdeling die in opleiding wilde dat het allemaal niet lukt. We kunnen ook niet naar symposia toe en alles. Dus wat dat betreft..

A24: Omdat het zo druk is vooral?

B24: Ja druk en geen geld en mensen mogen niet. Ik denk dat ik in.. ergens begin jaren '90 voor het laatst naar een symposium ben geweest. Misschien daarna nog ergens maar bijna niet. Nee.

A25: Oke duidelijk. Dan de energie stress balans. Wat zijn energiebrengers om positief te beginnen?

B25: Mijn energiebrengers zijn de kinderen. En de ouders. En het werk daarmee en de begeleiding van de ouders om hun kind te leren kennen en ja dat ze hun kind ook zelf kunnen gaan verzorgen. Hoe klein en hoe teer alles ook is. En als het niet goed gaat ze daarin te begeleiden. Op het moment dat een kind bijvoorbeeld overlijdt.

A26: In meerdere facetten begeleiding dus.

B26: Ja heel veel begeleiding op. En daar waren we ook heel erg op geroemd, dat we veel aandacht voor de ouderbegeleiding hadden. Maarja als je minder mensen krijgt en de druk wordt hoger. Ja dan loopt dat ergens op een gegeven moment scheef he. Dan is dat moeilijk.

A27: Dat gaat ten koste van aandacht geven dan.

B27: Dat gaat ten koste van aandacht geven. Ja dat klopt.

A28: Collega's ook energiebrengers voor jou?

B28: Collega's zijn zeker energiebrengers. Ja. Gaan wel best wel wat mensen waar ik lang mee heb gewerkt weg. Maar het zijn zeker energiebrengers. Ik zou niet een baan zonder collega's willen.

A29: Nee precies snap ik.

B29: Dat zou ik niet fijn vinden nee. In een hokje zo achter.. nee. Daar zou ik niet blij van worden.

A30: Mooi dat je in ieder geval werk hebt met veel collega's dan.

B30: Ja. Zeker fijn.

A31: Dat contact met ouders en kinderen zag je ook terug binnen MMC? Die energiegevers? Of werd dat met de werkdruk die je beschreef minder.

B31: Ja ik denk dat we daar minder tijd voor hebben. Er zijn best wel door de jaren heen mensen gegaan. Die zijn ook niet allemaal opgevangen zegmaar. Als ik keek in het begin stonden we ooit met dertien mensen overdag. Twaalf. En nu staan we ooit met zeven mensen overdag. Ooit acht ooit zes. En dat is best wel een heel groot verschil he. En dan was je natuurlijk wel een afdeling in opbouw. Maar er werd altijd rekening mee gehouden we hadden een vrij jonge groep. Zwanger worden, minder gingen werken. En

uiteindelijk toen de wet van GroenLinks doorkwam, want daarvoor mocht je niet parttime werken, ging dat beter. Maar ja er is wel flink op bezuinigd ja. En nu worden wel weer meer mensen aangenomen. Allemaal hele jonge mensen. Sommige gaan nu in de opleiding maar sommige gaan pas in 2020 in de opleiding dus dan moet je ook wel bedenken dat je nog anderhalf tot twee jaar opleiding hebt en daarna moet je je ervaring nog opdoen. Dus dan ben je toch al weer een aantal jaren verder voordat je weer op niveau zit van een ervaren [afdeling] verpleegkundige. Dus dat is niet zo dat je dat binnen een half jaar.. en sommige komen binnen dat ze nog helemaal geen ervaring hebben en sommige die binnen komen met een high-care ervaring. Die hebben al op een high-care gewerkt dus die kunnen weer ergens anders instromen en zijn wat sneller. Maar er komt een grote groep jongere aan. Een hele grote verandering in het team ook denk ik.

A32: Ja precies. Heftig. Heel veel ervaring die vertrekt.

B32: Heel veel ervaring die weggaat. Dus de druk op mijn collega's wordt steeds groter.

A33: Ja. Want ik denk dat het ook moeilijk is om überhaupt ervaren mensen te vinden op dit gebied. Niet dat het alleen ligt aan bezuinigingen. Of wel?

B33: Ik denk dat.. wij komen nog goed aan mensen, aan mensen die opgeleid willen worden zegmaar. Maar mensen die bijvoorbeeld de [afdeling] hebben, daar moet je geluk mee hebben. Nou is een nieuwe collega gekomen want haar man is bij ASML gaan werken. Die komt uit Rotterdam. Maar iemand die niet hier gaat wonen die komt niet uit Rotterdam, Maastricht naar Veldhoven. Kijk in het westen kun je meer shoppen want daar heb je Amsterdam, Leiden, Rotterdam, Utrecht. Daar heb je nog een aantal high-care afdelingen waar je kunt shoppen maar wij zitten vrij geïsoleerd net als Groningen, Zwolle. Dan kun je onderling niet iemand hiernaartoe verhuizen om hier te willen werken. Dat gebeurt zo eens af en toe. Heb je iemand.

A34: Ik ben benieuwd wat die veranderingen brengen dan. Hoe was de sfeer op de werkvloer?

B34: De sfeer op de werkvloer is heel heftig geweest. Er is veel gepraat. Veel onrust over de dienstlijst, alle diensten die opgevangen moeten worden. Over onze leidinggevende. Dat brengt elkaar toch in een negatieve spiraal. Dat is gewoon zo. Maar soms zie je ook geen uitweg meer en gaat het daar alleen nog maar over.

A35: Dan breng je elkaar toch ik een negatieve sfeer.

B35: Ja. Maar wel een reële negatieve sfeer. Wel reëel. Niet dat het niet klopt wat daar gezegd wordt. Dus en dat is heel vervelend.

A36: Maar het is wel vervelend dat het daarover gaat elke keer.

B36: Ja het lijkt iets rustiger te zijn nu op dit moment.

A37: Omdat ook meer mensen vrede hebben met dat ze vertrekken en het in hun hoofd al hebben afgesloten?

B37: Ja. Het is goed zo. Zijn veel mensen weggegaan natuurlijk of op zoek. Dus ja. Een collega die met mij samen de opleiding heeft gedaan die zei ook van ja weetje ik word gewoon ziek van mijn werk. Dat kan niet zei ze. En daarvoor ga ik weg. En ik heb deze prachtige afdeling opgebouwd. Net als ik. Maar daar is bijna niks meer van over. En niet meer herkenbaar in ieder geval. Ja weetje we hebben best wel veel projecten gehad. Samenwerkingsgroep, project x, normen en waarden, gesprek van een collega van ons waar wij input hebben gegeven wat we mee hebben gemaakt. En daar komt allemaal niks uit. Al de vijf V's waar het ziekenhuis voor staat het vertrouwen, verbinden, veiligheid. Ja die worden niet gewaarborgd. Die worden echt niet gewaarborgd.

A38: Het ligt niet aan geen initiatief van de afdeling.

B38: Het ligt niet aan geen initiatief van de afdeling. Nee. Maar het kost wel allemaal heel veel tijd, heel veel geld. Energie. Prima, maar als het bij een project x alleen maar mag gaan over kasten vullen of lijstjes. Ja dat is ook belangrijk. Maar wij hebben grotere problemen als de kasten en de lijstjes. Elkaar goeiemorgen zeggen. En zolang je dat niet bepraat, niet bespreekt, kom je nergens uiteindelijk.

A39: De basis moet goed zijn.

B39: De basis moet goed zijn. Die moet gewoon heel goed zijn.

A40: Ik was ook nog benieuwd wat je vond van de taakhoud?

B40: Ja mijn taakhoud. Het leukste vind ik zorgen. Ik ben gewoon echt een pleeg. Ik vind leerlingen begeleiden erg leuk. Heb ik ook altijd heel erg leuk gevonden. Ik heb ook in werkgroepen gezeten vond ik ook leuk. Maar mijn corebusiness is toch wel de patiëntenzorg.

A41: Ja en daar kwam je ook genoeg aan toe?

B41: Ja kwam ik genoeg aan toe. Weleens ooit over gehad. Iedereen moet aan alle facetten van de afdeling toekomen. Want je moet toch wel je vaardigheden bijhouden. Anders wordt je daarop afgerekend he.

A42: Oke. En je noemde net ook al best hoge werkdruk. Die was echt aanwezig?

B42: Die is echt aanwezig geweest. We hebben op een gegeven moment een keer 's nachts gewerkt. Toen hadden ze 's avonds al gebeld dat het zo niet kon naar onze leidinggevende. Toen hebben ze ook een opnamestop gedaan maarja wij zijn verantwoordelijk voor onze regio. Dus als er dan bijvoorbeeld in Uden of in Helmond een kind uitvalt zullen wij deze op moeten gaan vangen en op moeten halen. Dus als wij geen plek hebben moeten wij die vervoeren naar ergens in de landen waar plek is. En ik had op dat moment een heel ziek kind dus ik kwam gewoon niet van mijn kamer af en kon ook mijn collega's niet ondersteunen. Dus uiteindelijk viel er dus ergens een kind uit wat ze weg hebben moeten brengen en de dokter kon niet alleen gaan. Dus er is iemand van ons mee gemoeten. Daar is 's nachts voor gebeld naar onze leidinggevende. En die heeft dat niet gehoord ja dat kan als je slaapt. Dat is heel logisch. Maar wat ik wel heel erg heb gevonden daarin is dat ze niet iets eerder aanwezig is. Wij zijn om kwart voor acht afgewerkt. Om kwart over zeven gewoon daar te zijn of om te bellen met onze zoco van goh hoe is de nacht geweest. Je weet waar je je team mee wegstuurt. En dan denk ik het minste is dat je dan even 's morgens contact opneemt met degene die daar gewerkt hebben of met de zorg coördinator. En de zorg coördinator van de nacht heeft gewacht tot volgens mij was het zelfs acht uur. Hebben ze eerst de briefing nog afgemaakt om het met haar door te spreken. En dat mis is. Ik vind dat dat initiatief van onze leidinggevende uit moet komen. Die moet denken goh ik ben wakker, ik ben gisteravond gebeld, hoe zou het verlopen zijn. Hoe zouden mijn mensen daar vannacht zijn geweest.

A43: Ja want je ziet dat je bent gebeld.

B43: Ja ik mag hopen dat je ziet dat je gebeld bent. Dat vind ik.. dat vind ik geen leiding geven.

A44: Toch dat stukje extra.

B44: Dat stukje extra dat stukje aandacht voor je team. Ja.

A45: Dat miste je.

B45: Ja dat mis ik ja. Simpel voorbeeld.

A46: En zo heb je er nog meer.

B46: Ja zo hebben we er nog veel meer. Ja. Dus ja als ik nu naar mijn collega's kijk moeten ze de ziekste kinderen doen. Transporten doen. Kinderen halen wegbrengen.

Cursisten opleiden. Heel veel cursisten die we nu hebben. Ze moeten alles waarborgen want als je een cursist hebt en die doet een kind dan ben je daar ook verantwoordelijk voor natuurlijk. Je moet als je bijvoorbeeld in een werkgroep zit moet je ook je taken kunnen doen. Kan niet allemaal ik je eigen tijd dus ergens gaat het scheef. LLS, BLS, je scholing. En die ligt allemaal op zijn gat.

A47: Veel op je bordje als je daar werkt.

B47: Ja er ligt heel veel op je bordje als je daar werkt. En het is niet dat ik dat niet wil of niet kan. Daar gaat het niet om dat is niet het punt.

A48: Maar je moet ook aan jezelf denken.

B48: Maar je moet ook aan jezelf denken. En dat hebben denk ik voor mij nog elf mensen gedaan.

A49: Dat is heel veel ja.

B49: Dat is heel veel. We hebben nog nooit zo'n hoog verloop gehad. En ik vind echt heel erg dat ze blijven volhouden dat het natuurlijk verloop is. Dat is heel makkelijk om dat te zeggen want doen hoeft je niet verder na te denken. Wat je eraan gaat doen of wat je eraan kunt doen. Hoeft je niet verder vooruit te denken.

A50: Ja ik zag het ook in mijn schema, dat verloop. Daarom vond ik het ook mooi dat ik iemand van de [afdeling] kon spreken.

B50: Ja ik heb er lang over getwijfeld.

A51: Ja snap ik. Fijn dat je alsnog hebt toegezegd.

B51: Komt allemaal weer veel naar boven.

A52: Ja als het alsnog teveel wordt moet je het zeggen. Geen probleem.

B52: Ja komt wel goed.

A53: Je hebt het al over je rooster gehad. Toch ben ik benieuwd nog of je invloed had op je rooster?

B53: We hebben altijd best wel wat invloed op ons rooster gehad. Toen mensen zelf plande. Dan weet je met wie je te maken hebt, je weet wat mensen fijn vinden. We hebben mensen die bijvoorbeeld heel graag zeven nachten draaien maar dat mag niet meer he. Arbeidstijden besluit he. Ik denk dat dat ook een stukje van het probleem is, het arbeidstijden besluit. Je mag geen laat-vroeg, terwijl sommige mensen denken laat mij lekker laat-vroeg draaien, dat vind ik helemaal niet erg. In plaats van drie late. Of vier lates. Laat mij dan maar een keer switchen. En als jij iemand kent, dan weet je van goh die draait graag lates, die draait graag vroeges. Dan hou je daar rekening mee in je planning. Maar als je een centrale planner hebt die mensen niet kent, ja dan hou je daar geen rekening mee.

A54: Dus je hebt sinds kort een centrale planner?

B54: Sinds twee jaar, twee en een half jaar hebben we een centrale planner. Het is niet bevorderlijk geweest voor heel veel mensen.

A55: En daarvoor deden jullie het zelf en dat ging prima?

B55: Ja. Twee collega's deden dat. Is altijd gezeik over het rooster he.

A56: Maar minder?

B56: Er waren ook problemen. Er waren ook problemen met het rooster. Maar wel in zoverre minder dat we het beter konden inschatten wat mensen graag wilde. We hebben mensen die graag late diensten draaien ja die ga je dan geen vroege diensten geven. Terwijl het wel gebeurd.

A57: Die mensen worden nu niet gehoord door de centrale planner.

B57: Nee. En ze zijn er nu blijkbaar wel mee bezig met een groepje. Om te kijken hoe ze dat kunnen veranderen om daar wat meer invloed op de kunnen hebben want er zijn ook mensen daardoor weggegaan. Echt alleen puur voor het rooster. Dat is gewoon triest. Dat moet gewoon niet kunnen dat moet gewoon niet mogen.

A58: Nee. Wordt er bij jullie ook een jaar-uren systeem gehanteerd?

B58: Ja. Jaar-uren systeem hebben we. Ik werk bijvoorbeeld 22 uur en ik kwam terug van vakantie en ik begon maandag. Maandag, dinsdag nacht, woensdag nacht, kwam ik er donderdag uit. Half negen 's morgens thuis. Dat is mijn vrije dag he. Staat dan op het rooster als je vrije dag. Ja dat is dus niet want je moet nog slapen en alles. Vrijdag vrij. Zaterdag, zondag, maandag, dinsdag kon ik weer om zes uur uit mijn bed. Zijn 58 uur in een week. Dat werkt niet dat wil ik niet.

A59: Nee snap ik. Daarvoor ga je niet 22 uur werken.

B59: Daarvoor ga ik geen 22 uur werken en ik vind het niet erg als ik iets meer moet werken voor mijn collega's om de vakanties op te vangen. Ik heb graag mijn vakanties en mijn collega's hebben ook graag hun vakantie. Maar dit vind ik absurd. En dan kun je me daarna wel heel veel makkelijker inplannen maar ja dit is gewoon funest. Dit is voor mij funest.

A60: Ja 58 uur is niet te doen, dat ben ik met je eens.

B60: Dat wil niemand. Iemand die 40 uur werkt die wil dat niet. Iemand die 22 uur werkt wil dat ook niet. Dus ja ik was de laatste dag ziek. Dan houdt het op he.

A61: Ja dat krijg je dan.

B61: Dan is die grens voor mij ergens bereikt en denk ik aan mezelf.

A62: En dat is ook heel belangrijk. Je had dus liever zelfroosteren gezien? Of liever een week-uren systeem?

B62: Ik vind het jaar-uren systeem op zich prima, als je het netjes doet. Dat je mensen niet in januari bijvoorbeeld vier dagen te weinig laat werken. Want we weten allemaal dat dat gebeurt. Of in het begin van het jaar dat je meerdere uren te weinig werkt. Dat weten we gewoon. Omdat je in de zomer natuurlijk op moet vangen. Dus dan moeten mensen weer meer werken. Dus je moeten ergens schipperen. Dat moet. Maar ja dit was wel een beetje absurd. Dit was te veel van het goede.

A63: Hoe ziet het huidige dienstenpatroon er bij jullie uit? Drie diensten of hebben jullie er meer?

B63: Soms wel vijf achter elkaar. En dan twee dagen vrij. Je hebt collega's die meerdere nachten doen bijvoorbeeld die nog ouder zijn dan ik. Die willen graag wat langer vrij snap je. Die willen niet na twee dagen daar weer staan dat gaat niet meer je moet omschakelen. Dus ja dat is lastig. Vroeger werkte je ooit weleens bijvoorbeeld tien dagen. Dan deed je zeven nachten en deed je daarvoor drie dagen werken maar was je wel vier dagen vrij. Maarja dat mag allemaal niet meer haha.

A64: CAO technisch mag dat zeker niet meer nee. En jullie hebben denk ik een dagindeling van een vroege, een late en een nacht toch?

B64: Ja.

A65: En dat is altijd dezelfde tijden?

B65: Ja vroege van half 8 tot 4. En van kwart voor 3 tot kwart over 11 en kwart voor 11 tot kwart voor 8.

A66: En bevalt jou die verdeling?

B66: Ik zou liever de vroege dienst iets eerder willen laten beginnen. Want heel veel mensen komen pas net om half 8 binnen en dan moeten ze nog gaan lezen. Als ik dan

een heel ziek kind heb word het lastig om in dat kwartier over te dragen. Dan ben ik dus nog later weg. We hebben het er weleens over gehad maar dat is er nooit door gekomen. Toevallig ging het er vanmorgen weer in de kleedkamer over. Zo van goh misschien moeten we toch maar weer eerder gaan beginnen. Ook met het verkeer. Ik zei ja we hebben het al eens aangeslingerd maar dat ga ik niet meer doen.

A67: Nee ik snap dat jij het niet meer doet. Zou je dan liever ook meer afwisseling willen zien dat de ene dan begint en de ander wat later? Dat de diensten elkaar afwisselen?

B67: Nee dat niet. Echt een andere vaste tijd. Dat je gewoon met zijn alle begint, met zijn alle een briefing doet van tien minuten zodat we weten van elkaar wie veel hulp nodig heeft, wie de opnames gaat doen en wie andere dingen gaan doen. Dus dat zou wel fijn zijn.

A68: Oke. In welke mate ontvang je waardering?

B68: Hah wat denk je zelf. Uhm.. geen. Nee ik heb niet het gevoel dat ik waardering krijg van mijn leidinggevende.

A69: Nee en dat was wel een wens?

B69: Dat was wel een wens ja. Ik denk dat hun ook denken dat ze dat niet van mij krijgen. Ik denk wel dat het een wisselwerking uiteindelijk is he. Maar ik voel geen waardering nee en ik ben niet de enige die dat zo voelt.

A70: Zou je kunnen zeggen dat je energie krijg van waardering, die je nu mist?

B70: Ja iedereen vindt een schouderklopje ooit fijn. Dat geeft positieve energie. Je wordt gezien en er wordt gezien wat je aan het doen bent en waarvoor je je inzet. Dat denk ik zeker.

A71: Je gaat net iets harder lopen.

B71: Je gaat net iets harder lopen. Het is een wisselwerking he. Als jij iets voor mij doet doe ik iets voor jou en als jij als organisatie alleen maar vraagt dan ga jij niks meer doen op een gegeven moment. Dan is het klaar en dat gevoel heb ik op een gegeven moment wel gehad ja. Dan is het voor mij ook klaar. Dan ga ik dat niet meer doen. Dan krijg je een foute wisselwerking.

A72: Ja de balans moet er wel zijn. Zeker. En van je collega's? Feedback?

B72: Ja heel veel. Feedback en alles. Ja ik heb gewoon een heel fijn team. Soms zijn we niet echt een team. Dat heb ik ook weleens ooit gezegd. Dat we niet eens ergens echt voor kunnen gaan staan. Er gaan twaalf mensen weg. Wat hadden wij daar als team aan kunnen doen? Samen. Waar hadden we kunnen zeggen jongens, hoe kunnen we dit oplossen? Hoe kunnen we zorgen dat we deze mensen die we zo hard nodig hebben kunnen behouden. Als team zijnde. Ja.

A73: Daar hebben jullie wel samen over nagedacht?

B73: Nee daar hebben we niet samen over nagedacht. Maar daar heb ik wel over nagedacht. Daar heb ik wel gedacht van.. waarom niet.

A74: Ja zonde.

B74: Zonde ja.

A75: Kun je samenvattend ook aangeven wat jou stress gaf op de werkvloer?

B75: Uhm ja wat stress geeft is al je met te weinig mensen te veel patiënten moet doen. Dat geeft heel veel stress. Want je bent echt ook veel met medicatie bezig die veel invloed kan hebben. Dat is een gigantische stressfactor. Dat je naar huis gaat en denkt van heb ik alles gedaan? Ja ik heb alles gedaan.

A76: En dat je het echt ook mee naar huis neemt dus?

B76: Ja soms wel en soms bel ik op daarna van goh heb ik dit en dit gedaan, kun je dit even checken, want ik ben nu thuis en het schiet door mijn hoofd. Zodat je het kunt parkeren. Ik heb een jaar geleden iets meegemaakt met mijn collega's, met meerdere collega's samen. We hebben.. ja.. echt iets meegemaakt. En één leidinggevende, we hebben twee leidinggevers, maar één leidinggevende heeft daar goed op ingespeeld, heb ik ook tegen hem gezegd. Ik vond ook dat dat moest. En de andere leidinggevende heeft nooit aan ons gevraagd hoe het met ons ging. Of hoe wij ons daaronder voelde wat wij ondergaan hebben. Nooit gevraagd. Nu ook laatst in een gesprek heb ik gezegd je hebt nooit gevraagd hoe het met mij ging. Of aan een collega.

A77: Want het maakt indruk.

B77: Ja. Wij hebben iets niet goed gedaan, dat snap je natuurlijk wel. En er is nooit aan ons gevraagd hoe het met ons ging. Door één leidinggevende. Ja dat kan echt niet. Kun je wel zeggen we hebben het verdeeld. Maar er zit ook een stukje menselijke factor in. Echt een stukje menselijke factor van goh ik zit er dan wel niet om haar te begeleiden met alles wat een nasleep heeft. Maar ik kan wel even vragen hoe het met haar gaat. Of het allemaal lukt. Niet aan mij maar ook niet aan een collega waar ze een betere band mee heeft. Dan is niet goed.

A78: Je had een wat meer persoonlijke aandacht gewild?

B78: Ja dat denk ik wel. Ik hoefde niet van haar continu aandacht maar ik had het wel netjes gevonden als ze had gevraagd hoe het met me was. En niet zegt van ja hij regelt het. Kan niet. Dat kan echt niet. Tenminste in mijn ogen. Misschien organisatie technisch wel.. maar als mens.

A79: Je werkt toch in de zorg.

B79: Je werkt in de zorg en als je ziet hoe zij met mensen omgaan is dat niet goed.

A80: Nee snap ik. Ik kan wel zeggen dat de balans tussen stress en energie heeft bijgedragen.

B80: Ja de balans heeft wel bijgedragen ja. Maar ik denk dat echt de grootste reden mijn leidinggevende is. En in mindere mate voor mij de dienstlijst. Wel bepaalde factoren waar ik niet blij mee was. Ik had 90 uur te veel gewerkt dit jaar en er waren collega's die te weinig hadden gewerkt. Ik heb geen uur teruggekregen de afgelopen twee maanden dus ik dacht nou ze zullen mij wel wat uren terug geven. In januari had ik ook nog geen uren teruggekregen dus nou had ik ontslag genomen dus had ik gezegd van goh jongens ik wil graag mijn uren vanaf eind december naar voren terug. En dat ging niet kreeg ik dan meteen te horen. Dus ik heb een mail teruggekregen thuis en daar stonden alle dagen die ik eraf gehaald ben. En dat zijn allemaal vroege diensten. Dus ik ben de laatste twee maanden alleen maar een vaste late dienst en nachtdienst. Dat kan niet dat vind ik niet zo netjes. En ik snap dat het niet kan he, ik snap dat je niet alles kan. Er gaan twee mensen weg en dat moet opgelost worden maar om dan een mail te sturen.. zo werkt het niet. Je kunt altijd even communiceren en even zeggen van goh [naam] het lukt niet, hoe zullen we het oplossen. Maar om mij dan alleen late diensten te laten draaien en nachtdiensten, dat vind ik niet zo netjes.

A81: Nee niet chique.

B81: Dat is niet chique, vind ik een beetje pestgedrag moet ik eerlijk zeggen. Zo voelt het ook he. En ik heb wel gezegd dat ik blij was met de nachtdienst met oud en nieuw want bij ons moet je met de feestdagen altijd eigenlijk drie of vier nachten werken. En dat trek ik gewoon niet want dan moet ik met slaapmedicatie werken en ik doe eigenlijk altijd één of twee nachten meestal één nacht. En nu hoef ik er gelukkig maar twee in de maand dus

heb ik ook gezegd dat ik het heel fijn vind dat ik geen vier nachten hoef. Maar als je dan daarna dit krijgt dan denk ik van ja.

A82: Dan wordt er niet meegedacht.

B82: Dan wordt er niet echt meegedacht he. Alleen maar poppetjes bij ons, als er maar genoeg poppetjes op de vloer staan. Kijk dit is mijn visie erop he, mijn leidinggevende zullen met een andere bril kijken. Maar ik heb hiervoor nog nooit problemen gehad met mijn leidinggevend. Nog nooit. Ik werk hier 34 jaar en ik vind dat ik echt heel weinig krediet heb gekregen. Ook na mijn berisping geen gehoor en wederhoor. Echt schandalig. Echt heel erg. En dan werk je in de zorg. En dan gaat een organisatie zo met je om.

A83: Dan mis je toch wel de menselijke kant, de relatiekant.

B83: Ja. Maar een collega is bij ons weggegaan en ergens anders in dit huis terecht gekomen en die zegt het is gewoon een warm bad. Ik snap er niks van zei ze. Ik snap er helemaal niks van.

A84: Op een hele andere afdeling?

B84: Op een andere afdeling. Ik snap er helemaal niks van zei ze.

A85: Dat dat één organisatie is.

B85: Ja dat dat zo kan zegmaar.

A86: Heb je dus ook een duidelijk verschil gemerkt tussen je verschillende leidinggevend. van de afgelopen jaren?

B86: Nou wij hebben heel lang ook hele integere leidinggevend. gehad die niet over andere collega's praatte als je daar kwam. Dus dat was sowieso heel erg goed. Dat moet. En die ook iets meer naar voren konden kijken en mensen stimuleerde om dingen te doen zegmaar. Een werkgroep of iets te onderzoeken wat je wilde.

A87: Eerder een coach?

B87: Eerder een coach en zeggen van goh ik heb een idee zegt iemand. En dan zeggen van ga maar kijken of je het uit kunt werken. Zo. En daarna hebben we [leidinggevende 1] gehad, waren we ook niet zo blij mee maar die is er ook niet lang geweest. En daarna [leidinggevende 2] die is bij ons uit de groep gekomen. Die is een collega geweest. En daar is van het begin af aan heel duidelijk gezegd van hij mag niet roddelen. Dat deed hij erg op de vloer. En dat is ook echt zijn leerpunt geweest. Daar waren wij niet blij mee dat hij leidinggevende werd. Dus dat is altijd al een moeilijke basis om mee te beginnen dan he. Ik denk ook dat het niet goed is als je iemand uit je team uiteindelijk dat doet. Ik denk niet dat dat werkt. En [leidinggevende 3] is gekomen en dat is altijd een jaar afwachten he. Kijken hoe iemand zich ontwikkelt. Hoe iemand er staat. En ja ik denk dat ze het niet kan. Ik denk dat wij.. zij heeft heel veel moeite als het een pittig gesprek wordt met mensen. Daar heeft zij moeite mee. Kan ze niet aan. Is niet alleen met mij gebeurd is ook met andere gebeurd. En ik kan het moeilijker loslaten. Dat is mijn probleem. Ik blij ermee lopen. Ik ben te emotioneel. Ik vind dat dat niet kan. Ik vind dat je zo niet met mensen kunt omgaan. Ik heb daar last van. Heel veel last van.

A88: En dat moet zij ook weten en voelen.

B88: Dat moet ze weten en voelen ja. Dat moeten ze weten. Weetje ik heb nog gesprekken gevoerd na mijn ontslag want ik had ontslag genomen en daarna zei ik van jongens ik hoef hier eigenlijk helemaal niet weg maar ik kan zo niet verder met jullie. Hebben jullie nooit nagedacht om mensen hier te houden? Hebben jullie ooit nagedacht wat jullie eraan kunnen doen om toch die allemaal weg zijn hier te houden? Nou zijn we het gesprek aan gegaan, hebben we erover nagedacht en ze begonnen meteen over een traject. Ik ga geen traject in. Ik ga echt geen traject in. Ik werk hier 34 jaar zonder

problemen ik ga geen traject in. Dus uiteindelijk hebben we daarna nog met elkaar gesproken. Ik heb nog met een arts bij ons gesproken die zei ik wil je niet kwijt. Ik wil de rest ook niet kwijt want er gaat te veel ervaring weg. Dat is natuurlijk een hele mooie bezuiniging geweest als allemaal ervaren mensen weggaan maar uiteindelijk is dat een kortetermijnvisie. Want nu heb je bedden moeten sluiten omdat je geen personeel hebt. Geen ervaren personeel hebt. Dus toen zijn we in gesprek gegaan. We zouden 's maandags met [zorggroep manager] in gesprek gaan en ik had duidelijk aangegeven en ik heb ook gevraagd waar gaat het gesprek over, welk onderwerp. Want ik ga geen traject in. Dus als jullie daarmee komen hoeft het niet dit gesprek. Nou ik zou het onderwerp daar wel horen. Prima. Dus ik ben het gesprek in gegaan en het eerste wat er op tafel kwam was een traject. Ik moest leren communiceren en leren samenwerken. Dan denk ik wat heb ik hier al die 34 jaar gedaan. Nooit gehoord in al die 34 jaar. En ik moest aan mijn emotionele kant werken. Dat kan. Maar ik moet ook met mensen om kunnen gaan die emotioneel zijn, boos worden. Ja dat moet je als leidinggevende ook kunnen. Maar dat wil niet zeggen dat ik daar niet aan hoeft te werken maar deze twee.. dus toen heb ik ook gezegd ga ik niet doen en toen sloeg de sfeer om. Echt helemaal. En toen is het niet op mij als verpleegkundige gegaan maar is het echt op de persoon gespeeld. Dat heb ik ze heel erg kwalijk genomen. Mensen om mij heen hebben gezegd ik snap niet dat jij weg bent gelopen. Nou echt niet. Ik heb ze een fijne avond gewenst en ben naar huis gegaan. Kan gewoon niet. Ik kreeg te horen dat mensen over mij geklaagd hadden. Ik weet van niks, snap er helemaal niks van. Ik zeg goh mag ik dan weten wie want we zijn toch een open en transparante organisatie. Nee dat zeggen we niet. Ik zeg ja hij stuurt altijd als je komt stuurt hij je altijd terug naar de persoon. Dus raar dat hij dat nu niet heeft gedaan. En hij snauwt me gewoon toe. Mensen zijn bang van. Nou dat herken ik helemaal niet en als ik dat tegen collega's zeg herkennen zij dat ook niet. Dus ik weet niet wie dat is geweest, ik kom er ook niet achter en ik weet niet of het waar is. Collega's zeggen [naam] dit kun je vergeten want het is niet waar.

A89: Maar het is dan toch lastig om het los te laten. Makkelijker gezegd dan gedaan.

B89: Ja is lastig, makkelijker gezegd dan gedaan.

A90: Ja misschien ook wel prima zo, dat het klaar is. Het is niet meer in jouw invloedssfeer. Maar het is lastig, nogmaals makkelijker gezegd dan gedaan.

B90: Nee zeker. Dus heel vervelend. Maarja het is zo. Is niet anders.

A91: Als je in het sint Anna terecht komt, wat hoop je tegen te komen, hoe ziet jouw ideale leidinggevende eruit?

B91: Ik hoop.. omdat er al een aantal mensen werken weet ik het natuurlijk wel een beetje. Ze zal ook gaan voor haar afdeling he ze heeft ook haar doelen. Maar ik begrijp dat ze heel menselijk is. En dat ze met je in gesprek gaat. Maar ze zal ook je op je fouten wijzen en alles maar dat hoort. Dan moet ook.

A92: Maar meer de balans tussen zakelijk en menselijk.

B92: Meer de balans, liever iets meer menselijk dan zakelijk. Je kunt ook iemand meenemen in een traject he. Je kunt ook zeggen van goh ik moet dit nu doen, dit is mij van hogere hand opgelegd en ik weet dat het lastig is en ik snap dat het heel vervelend is. Maar ik heb geen keus. Zo kun je ook ooit een vervelende boodschap brengen. In plaats van staan te praten en doen alsof het van jezelf komt. En een keer sorry zeggen als je iets niet goed doet.

A93: Dus echt op de gevoelskant. Je zoekt echt iemand die dat goed kan.

B93: Ja ik zoek een open iemand. En ik heb mijn gesprek daar gehad en ik denk dat dat een open gesprek is geweest. Het is overal iets he. Daar is net zo goed iets als hier. Het gras is nergens groener op het moment in de zorg want overal gaan mensen weg.

A94: Maar hopelijk past het wel beter bij je.

B94: Hopelijk past het beter bij me. Maar ik vind het wel erg dat er zoveel mensen weggaan en dat er twee mensen blijven zitten. Terwijl op de vloer het geld wordt verdiend en niet in kantoor. Collega van mij zei als ze twee mensen wegdoen komen er acht mensen terug, of negen. En dan kunnen we weer al die bedden opendoen. En dan heb je het denk ik heel kort samengevat.

A95: Ja inderdaad.

B95: Niet dat jij er iets aan kunt doen. Maar het is wel zo.

A96: Nee precies. Denk je dat jouw leidinggevende, ik voel hem al een beetje aankomen, maar denk je dat jouw leidinggevende invloed heeft gehad op je stress energie balans?

B96: Ja natuurlijk. Zeer zeker.

A97: Ook op je vertrek, dat hoeft niet meer herhaald te worden.

B97: Nee.

A98: Ja nou ik hoop dat je vind wat je zoekt bij sint Anna.

B98: Ja ik hoop het ook. Anders gaan we weer eh.. haha. Nee ik ben helemaal niet moeilijk anders werk je hier niet zo lang. Dan zit je niet ergens 34 jaar op je plek. Dat is gewoon zo. En iedereen heeft zijn kwaliteiten en iedereen heeft zijn minpunten. En ik heb ook mijn minpunten. Maar ja ik zie toch wel dat er de afgelopen jaren veel veranderd is. En niet ten goede. Want anders gaan er niet zoveel mensen weg. Maar volgens mij is het in het hele huis.

A99: Ik doe niet voor niets dit onderzoek.

B99: Nee dat dacht ik al. Mijn dochter zei ook ik zou weleens onderzoek willen doen bij jullie.

A100: Ik vind het ook een bijzonder onderzoek om te doen ja. Heel erg bedankt voor je tijd en succes bij je nieuwe plek.

B100: Geen dank.

Bijlage 13: Codeboom

Energiegevers

- Patiëntcontact
 - Zorgen
 - Begeleiding
 - Tevreden patiënten
 - Resultaat zien
- Verpleegkundigen onderling
 - Letten op elkaar
 - Elkaar opvangen
 - Feedback
 - Waardering
 - Hecht team
 - Goede sfeer
- Taakinhoudelijk
 - Uitdaging
 - Afwisseling
 - Genieten van chaos
 - Uitgebreid takenpakket

Stressoren/lasten

- Communicatie
 - Onwetendheid/onzekerheid
 - Geen gehoor
 - Onrust
 - Ontmoediging
 - Sluiten afdelingen
 - Veel wisselingen leidinggevenden
- Roostering
 - Centrale planner/geen zelfroostering
 - Wensen niet terugzien
 - Onmogelijke reeksen
 - Jaar-uren systeem
- Werkdruk
 - Patiëntzwaarte - patiëntenpopulatie
 - Nurse-patiëntratio/krappe bezetting
 - Hoge werkdruk
 - Lichamelijke klachten
 - Moeilijk bijbenen
- Overig
 - Gedoe
 - Slordigheid

Leiding geven

- Ideale leidinggevende
 - Combi tussen zakelijk en relatie
 - Meer transformationeel
 - Motivator/coach
 - Menselijk
 - Opkomen voor personeel
- Waardering
 - Miste waardering
 - Gedomotiveerd
 - Harder gaan lopen
 - Hart voor de zaak
- Contact
 - Weinig betrokken
 - Drempel
 - (Weinig) vertrouwen
 - Beperkte relatie
- Invloed op vertrek & balans
 - Wel verband
 - Deels
 - Geen verband