|  |
| --- |
| **Naar een succesvol retentiebeleid!** |
| Hoe retentiebeleid kan bijdragen aan het succesvol behouden van medewerkers |
| Willem Nagtegaal  S1090975  Human Resource Management  Janneke de Vries  Hogeschool Leiden  3 juni 2019 |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

Inhoud

[Voorwoord 5](#_Toc10441778)

[Stilstaan, terugkijken en weer verder gaan 5](#_Toc10441779)

[Dankwoord 5](#_Toc10441780)

[Managementsamenvatting 6](#_Toc10441781)

[Inleiding 7](#_Toc10441782)

[Leeswijzer 7](#_Toc10441783)

[1. Situatieschets 8](#_Toc10441784)

[1.1. Interne analyse 8](#_Toc10441785)

[1.1.1. Systeem 8](#_Toc10441786)

[1.1.2. Strategie 8](#_Toc10441787)

[1.1.3. Structuur 9](#_Toc10441788)

[1.1.4. Shared Values 9](#_Toc10441789)

[1.1.5. Stijl 10](#_Toc10441790)

[1.1.6. Skills 10](#_Toc10441791)

[1.1.7. Staff 10](#_Toc10441792)

[1.2. Externe analyse 11](#_Toc10441793)

[1.2.1. Demografische factoren 11](#_Toc10441794)

[1.2.2. Economische factoren 12](#_Toc10441795)

[1.2.3. Sociaal-psychologische factoren 13](#_Toc10441796)

[1.2.4. Technologische factoren 13](#_Toc10441797)

[1.2.5. Politieke factoren 14](#_Toc10441798)

[1.3. Deelconclusie 14](#_Toc10441799)

[2. Probleemstelling 15](#_Toc10441800)

[2.1. Onderzoeksdoelstelling 15](#_Toc10441801)

[2.2. Probleemstelling 15](#_Toc10441802)

[2.3. Afbakening 15](#_Toc10441803)

[2.4. Doelgroep 15](#_Toc10441804)

[3. Theoretisch Kader 16](#_Toc10441805)

[3.1. Begrippenlijst 16](#_Toc10441806)

[3.2. Strategisch retentiebeleid 16](#_Toc10441807)

[3.3. Personeelsverloop 17](#_Toc10441808)

[3.4. Langetermijnvisie 18](#_Toc10441809)

[3.5. Arbeidsmotivatie 18](#_Toc10441810)

[3.5.1. Menselijke behoeften: de inhoudstheorieën van Maslow en Herzberg 19](#_Toc10441811)

[3.5.2. Menselijke behoeften: procestheorieën van Vroom, Adams en Locke & Latham 19](#_Toc10441812)

[3.5.3. Belang van gemotiveerde medewerkers 20](#_Toc10441813)

[3.6. Betrokkenheid 21](#_Toc10441814)

[3.7. Werk- en leerklimaat 21](#_Toc10441815)

[3.8. Procedure strategisch retentiebeleid 22](#_Toc10441816)

[3.9. Deelconclusie 23](#_Toc10441817)

[3.10. Conceptueel Model 24](#_Toc10441818)

[4. Methodologie 25](#_Toc10441819)

[4.1. Onderzoeksopzet 25](#_Toc10441820)

[4.2. Onderzoeksontwerp 25](#_Toc10441821)

[4.3. Vooronderzoek 25](#_Toc10441822)

[4.4. Verantwoording dataverzameling deskresearch 25](#_Toc10441823)

[4.5. Verantwoording dataverzameling fieldresearch 26](#_Toc10441824)

[4.6. Verantwoording dataverwerking en analyse 29](#_Toc10441825)

[4.7. Geldigheid en betrouwbaarheid 30](#_Toc10441826)

[4.7.1. Bruikbaarheid 30](#_Toc10441827)

[5. Resultaten 31](#_Toc10441828)

[5.1. Personeelsverloop 31](#_Toc10441829)

[5.2. Arbeidsmotivatie 31](#_Toc10441830)

[5.3. Betrokkenheid 32](#_Toc10441831)

[5.4. Leidinggevende 33](#_Toc10441832)

[5.5. Werk- en leerklimaat 33](#_Toc10441833)

[6. Discussie 34](#_Toc10441834)

[6.1. Afbakening onderzoek 34](#_Toc10441835)

[6.2. Resultaten onderzoek 34](#_Toc10441836)

[6.3. Sterktes en zwaktes onderzoek 34](#_Toc10441837)

[6.4. Implicatie onderzoeksresultaten 35](#_Toc10441838)

[6.5. Reflectie onderzoeksmethoden 35](#_Toc10441839)

[7. Conclusie 36](#_Toc10441840)

[7.1. Doelstelling en centrale vraag 36](#_Toc10441841)

[7.2. Conclusie succesfactoren strategisch retentiebeleid 36](#_Toc10441842)

[7.3. Conclusie inrichting strategisch retentiebeleid 36](#_Toc10441843)

[7.4. Conclusie retentiemaatregelen in het verleden 37](#_Toc10441844)

[7.5. Conclusie kansen retentiebeleid 37](#_Toc10441845)

[7.6. Conclusie centrale vraag 37](#_Toc10441846)

[8. Aanbevelingen 38](#_Toc10441847)

[8.1. Opstellen en communiceren langetermijnvisie organisatie 38](#_Toc10441848)

[8.2. In kaart brengen leerbehoeften medewerkers 38](#_Toc10441849)

[8.3. Persoonlijk ontwikkelingsplan maken 38](#_Toc10441850)

[9. Implementatieplan 40](#_Toc10441851)

[9.1. Overzicht implementatieplan 40](#_Toc10441852)

[Bronnenlijst 42](#_Toc10441853)

[Bijlage 45](#_Toc10441854)

[Bijlage 1: Vijf doelen van het Leger des Heils W&G 45](#_Toc10441855)

[Bijlage 2: Verloopcijfers W&G (W&G, 2019) 45](#_Toc10441856)

[Bijlage 3: Overzicht instroom en uitstroom W&G (W&G, 2019) 47](#_Toc10441857)

[Bijlage 4: Instroom nieuwe medewerkers (W&G, 2019) 47](#_Toc10441858)

[Bijlage 5: Prestatiebeloningen Vroom (1964) 47](#_Toc10441859)

[Bijlage 6: Structuur DESTEP-model 48](#_Toc10441860)

[Bijlage 7: Acht krachten van Maertz & Griffeth (2004) 48](#_Toc10441861)

[Bijlage 8: Analyseschema – Verloop 49](#_Toc10441862)

[Bijlage 9: Analyseschema – Arbeidsmotivatie 63](#_Toc10441863)

[Bijlage 10: Analyseschema – Betrokkenheid 100](#_Toc10441864)

[Bijlage 11: Analyseschema – Leidinggevende 117](#_Toc10441865)

[Bijlage 13: Analyseschema – Werk- en leerklimaat 127](#_Toc10441866)

[Bijlage 14: Gespreksverslagen respondenten werkeenheid GLD 138](#_Toc10441867)

[Bijlage 15: gespreksverslagen respondenten werkeenheid MCR 187](#_Toc10441868)

# Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie. Een onderzoeksrapport waarmee ik een belangrijke, maar ook een zeer leerzame periode uit mijn leven mee afsluit. Een periode waarin ik de opleiding Human Resource Management aan de Hogeschool Leiden volgde en gedurende deze opleiding mij mocht ontwikkelen tot de persoon die ik nu ben.

## Stilstaan, terugkijken en weer verder gaan

Toen ik als 20-jarige jongen in augustus 2015 het schoolgebouw van de Hogeschool Leiden binnenstapte, wist ik eigenlijk niet zo goed waar ik aan begon. Uiteraard, de keuze die ik had gemaakt om de opleiding Human Resource Management te volgen was een weloverwogen keuze. Ik had mijzelf goed georiënteerd en wist zodoende wat voor opleiding het beste bij mij paste. Maar toch, het gevoel dat ik de mist in zou gaan wat betreft studiekeuze was groot. Nu, vier jaar later, mag ik zeggen dat ik wellicht een van de beste keuzes uit mijn leven heb gemaakt. Als ik stil sta en terugblik op de ontwikkeling die als persoon heb meegemaakt, dan mag ik alleen maar trots zijn en met een voldoend hart verder gaan. Want zo hoort het leven tot op zekere hoogte te zijn: je maakt een keuze, je stapt een nieuwe fase van je leven in, je ontwikkelt je gedurende die fase, je staat stil, je blikt terug en vervolgens neem je de lessen uit die fase mee om verder te gaan. Je maakt als het ware stappen voorwaarts.

Gedurende mijn opleiding heb ik bij veel mooie organisaties de kans gekregen om een succesvolle stage uit te voeren. Deze organisaties beschouwde ik als speeltuinen met verschillende klimrekken. Allemaal verschillende klimrekken om hetzelfde gevoel van speelplezier te ervaren. Wat ik hiermee bedoel te zeggen is dat ik te leren kreeg dat je op verschillende manieren naar HR kunt kijken, om zodoende ervoor te zorgen dat iedere medewerker met plezier zijn of haar werk ervaart. Door dit inzicht is mijn passie voor HR echt gaan groeien. Ik merk dat ik de persoon achter de medewerker wil ontmoeten en kennen. Ik beschouw het als een taak, maar ook als een unieke uitdaging voor HR en mijzelf dat iedere medewerker wordt gezien, erkent en gewaardeerd om de persoon wie hij of zij is. Dit is mogelijk door het talent van mensen in te zien, de juiste personen op de juiste plek te zetten, echt te luisteren naar mensen zonder een oordeel te velgen en tot slot het bieden van gelijke kansen voor iedere medewerker. Dit is de uitdaging waar ik voor zal staan wanneer ik mijn schoolrugzak aan de wilgen hang en de grote wereld van HR binnentreed. Een pittige uitdaging, maar wel een uitdaging die ik met opgestroopte mouwen aan zal gaan.

## Dankwoord

De afstudeerperiode was lang en intensief. Desalniettemin heb ik vele mooie momenten ervaren, mede dankzij de steun en inzet van mensen om mij heen. Wanneer ik er doorheen zat wisten deze mensen mij een oppepper te geven met hun tomeloze inzet en enthousiasme.

Allereerst wil ik mijn dank uitspreken aan Janneke de Vries, mijn afstudeerbegeleider. Hoe cliché het ook mag klinken, maar zonder jouw begeleiding had ik het naar alle waarschijnlijkheid niet gered. Je was kritisch, scherp, analytisch en direct in je feedback. Daar hield ik van, omdat ik wist waar ik aan toe was en welke verbeterpunten ik moest aanbrengen ten aanzien van mijn onderzoek. Je stond altijd klaar, ook als het ’s avonds laat bedroeg. Dat vergt inzet en toewijding waar ik alleen maar bewondering voor hebt. Nogmaals, mijn hartelijke dank voor je begeleiding.

Ruud de Groot, ook naar jou wil ik mijn oprechte dank uitspreken. Je was betrokken bij het hele proces. Iedere week gingen we samen zitten om te bespreken hoe het er met mijn onderzoek voor stond. Je schroomde niet om mij kritische vragen te stellen en daarbij hield je vaak een spiegel voor. Je gaf mij nieuwe inzichten en daardoor leerde ik via een andere bril te kijken naar het onderzoek. Ik beschouw die momenten als waardevol en leerzaam. Je gaf mij nieuwe kansen om mijn ervaring uit te breiden. Dat is gelukt en daar wil ik je graag voor bedanken.

Mijn dank gaat ook uit naar al mijn collega’s van de HR afdelingen van de werkeenheden GLD en MCR. Als ik jullie als team mag omschrijven dan denk ik meteen aan het woord warmte. Ik ontving een warm welkom en het gevoel van jezelf welkom voelen bleef. Wanneer ik vragen had kon ik bij jullie terecht. Niet alleen vragen met betrekking tot het onderzoek, maar ook met persoonlijke vragen. De ruimte voor bezinning heb ik dan ook als bijzonder ervaren. Uiteraard hebben we ook veel gelachen, wat in mijn ogen alleen maar kenmerkend is voor wie jullie als team zijn en wat jullie als team uitstralen.

Tot slot wil ik mijn ouders en mijn dierbare vrienden bedanken voor de steun die ze mij hebben gegeven gedurende het onderzoek. Hoe vaak je ook valt, het gaat erom dat je jezelf leert op te staan. Vier jaar geleden heb ik dat tijdens een turbulente periode in mijn leven mogen ervaren. De afgelopen vier maanden boden mij opnieuw de kans om in te zien dat je er met de juiste mentaliteit en kracht komt. Want een les geleerd is een les verdient.

Ik wens u veel leesplezier toe met het lezen van deze scriptie!

Willem Nagtegaal

Rijnsburg, 3 juni 2019

# Managementsamenvatting

De zorgsector wordt gekenmerkt door een hoog personeelsverloop. Verwacht wordt dat dit tekort alleen maar zal stijgen. Dit stemt ontevredenheid bij veel zorgorganisaties. Vooral als blijkt dat de arbeidsmarkt de afgelopen jaren sterk is gekrompen. En dat terwijl de zorgvraag in Nederland stijgt. Doordat zorgorganisaties lijden aan een hoog personeelsverloop en te maken hebben met een krimpende arbeidsmarkt, hebben zij onvoldoende kwaliteit en kwantiteit in huis om te voldoen aan de steeds groter wordende zorgvraag. Zorgorganisaties zijn onvoldoende in staat om goede zorg te leveren aan mensen die zorgbehoevend zijn. Dit baart de zorgsector grote zorgen.

Ook het Leger des Heils W&G heeft last van bovenstaande ontwikkelingen. Het Leger des Heils W&G kent een hoog personeelsverloop en kan met het huidige personeelsbestand haar doelstellingen niet volop realiseren. Het Leger des Heils W&G merkt de veranderingen op de arbeidsmarkt. Werden in 2016 de meeste contracten beëindigd doordat contracten afliepen, in 2018 werden de meeste contracten beëindigd doordat medewerkers vertrokken voor ander werk. De werkgelegenheid in de zorgsector is groot: er zijn veel vacatures in de zorg. Zodoende kunnen zorgmedewerkers makkelijker van baan wisselen. Deze realiteit dwingt het Leger des Heils W&G om te kijken welke maatregelen genomen moet worden om medewerkers langer te binden tot de organisatie, maar ook hoe zij als werkgever potentiële medewerkers op de arbeidsmarkt tot zich weet te trekken. Het thema ‘Binden en Boeien’ is dan ook niet voor niets het speerpunt van het HR beleid van 2019.

Er is onderzoek gedaan naar welke bijdrage een strategisch retentiebeleid kan leveren aan het behoud van medewerkers bij het Leger des Heils W&G. In specifieke zin gaat het om medewerkers behorend tot de werkeenheden Goodwillwerk Den Haag (GLD) en Maatschappelijk Centrum Rotterdam (MCR). Er is in kaart gebracht wat volgens medewerkers – met een vast dienstverband – nodig is om hen te binden tot de organisatie. Met behulp van diepte-interviews is gemeten welke factoren volgens hen bepalend zijn voor het succesvol binden van medewerkers tot de organisatie.

De algemene indruk van de onderzoekseenheid ten aanzien van de organisatie is positief. Medewerkers voelen zich verbonden met de identiteit van de organisatie. Echter, was er bij veel medewerkers sprake van verloopgeneigdheid, wat betekent dat is nagedacht over een eventueel vertrek uit de organisatie. Ook is er onvrede geuit ten aanzien van de langetermijnvisie. Tijdens de diepte-interviews kwam naar voren dat medewerkers niet weten waar de organisatie naartoe wil en hoe beleidskeuzes zich verhouden tot de identiteit en de strategie van de organisatie. Ook heerst er onvrede ten aanzien van het huidige opleidingsaanbod. Alhoewel het aanbod aan trainingen en opleidingen groot is, wordt de inhoud niet beschouwd als diepgaand en relevant voor de praktijk. Medewerkers willen graag uitgedaagd worden en een aantrekkelijk werk- en leerklimaat helpt daarbij. Tot slot kwam tijdens de diepte-interviews naar voren dat medewerkers ervaren dat het management van de werkeenheid waar zij tot behoren onvoldoende zicht heeft op wat er speelt op de werkvloer. Het ging daarbij om zaken als veiligheid, de relatie met leidinggevende, persoonlijke doelstellingen en leerbehoeften, kortom, wat er leeft op de werkvloer. Het behouden van medewerkers wordt bij het Leger des Heils W&G bevordert door een sterke langetermijnvisie, een aantrekkelijk aanbod aan ontwikkelingsmogelijkheden en meer ruimte voor persoonlijke ontwikkeling.

De adviezen zijn als volgt:

* *Opstellen en communiceren langetermijnvisie.* Door een langetermijnvisie vanuit de organisatiestrategie op te stellen, deze te vervolgens te vertalen naar concrete HR doelen, en vervolgens zowel de langetermijnvisie als de HR doelen te communiceren naar het personeel, maakt de organisatie inzichtelijk waar zij organisatie voor staat en wat zij haar medewerkers te bieden heeft. Het is middels deze weg mogelijk om erkenning en waardering uit te spreken richting medewerkers, maar ook om als organisatie te heroriënteren op een onzekere toekomst. Dit verhoogt de kans dat medewerkers trots worden op de organisatie, vertrouwen hebben in de toekomst van de organisatie en achter de organisatiedoelstellingen staan.
* *In kaart brengen leerbehoeften*. De organisatie kan medewerkers tot zich binden door mensen te stimuleren zich te ontwikkelen. Daarbij kunnen twee instrumenten gebruikt worden. De eerste is om de leerbehoeften van medewerkers in kaart te brengen. Middels intervisies, geleid door de leidinggevenden van teams, wordt aan medewerkers de opdracht gegeven om op te stellen wat hun leerbehoeften zijn en welke leervormen daar het beste bij passen. De uitkomsten van deze sessies kunnen vervolgens als input worden gebruikt om het opleidingsaanbod te veranderen conform de leerbehoeften van medewerkers.
* *Opstellen persoonlijk ontwikkelingsplan medewerkers.* Medewerkers zullen zich meer binden tot de organisatie wanneer zij verantwoordelijkheid dragen over hun werk, uitdaging ervaren in hun taken en in die hoedanigheid betrokken raken bij het primaire proces. Zij zien daarin steun en begeleiding van de leidinggevende. Met behulp van een persoonlijk ontwikkelingsplan worden persoonlijke doelstellingen opgesteld, gericht op de toekomst. Op basis van bereikte resultaten wordt feedback gegeven middels speciale feedbacksessies. Dit draagt bij aan een uitdagende werkomgeving.

Deze adviezen dragen bij aan het behouden van medewerkers voor op de lange termijn. Hierdoor is het voor W&G mogelijk om minder problemen te ervaren in het zowel het boeien als binden van medewerkers, en bovenal om de kwaliteit in zorgverlening te waarborgen.

# Inleiding

*‘Als je zorgt voor je medewerkers dan zorgen zij voor jouw klanten, zo simpel is het’*, zei de succesvolle Britse ondernemer Sir Richard Branson (Unleash, 2018). En daar heeft hij meteen het belang van medewerkers te pakken, want geen enkele organisatie kan zonder haar medewerkers. Dat de noodzaak aan een gezond menselijk kapitaal onder organisaties groeit, blijkt uit de huidige maatschappelijke ontwikkelingen.

Nederland kent sinds het begin van deze eeuw een sterke vergrijzing. De gemiddelde leeftijd van de Nederlandse burger stijgt en de babyboomgeneratie (mensen die geboren zijn tussen 1945 en 1955) heeft inmiddels de pensioengerechtigde leeftijd bereikt. Zij zullen in grote getallen met pensioen gaan en dus de arbeidsmarkt verlaten. Daarbij komt ook nog ontgroening om de hoek kijken. Dit betekent dat het aantal jongeren in Nederland afneemt, terwijl het aantal ouderen juist toeneemt. Omdat het aantal mensen dat met pensioen gaat stijgt en het aantal jongeren dat de arbeidsmarkt betreed daalt, is er een tekort ontstaan op de arbeidsmarkt. De arbeidsmarkt is gekrompen en dat is voor veel sectoren zorgelijk, waaronder de zorgsector (CBS, 2018). Volgens het UWV (2018) stijgt de werkgelegenheid in de zorgsector aanzienlijk. Alhoewel vandaag de dag ruim 1 miljoen mensen werkzaam zijn in de zorgsector – en daarmee 13% vormen van alle banen in Nederland – heeft de stijgende werkgelegenheid geresulteerd in een groei van 1, 5%, ergo 1,1 miljoen banen. Het verschil tussen het huidig aantal medewerkers in de zorgsector enerzijds en het aantal banen dat de zorgsector nodig heeft anderzijds, heeft geresulteerd in een tekort aan personeel. Immers, de groeiende werkgelegenheid heeft geresulteerd in 120 tot 130 duizend vacatures en steeds meer zorginstanties hebben grote moeite om deze vacatures te vervullen. Een krimpende arbeidsmarkt is daar de oorzaak van. Het aantal zorginstanties dat moeite heeft met het vervullen van vacatures stijgt: was het aandeel in 2016 45%, in 2017 was dit aandeel gestegen naar 51%. Verwacht wordt dat dit percentage de komende jaren alleen maar zal stijgen. In zorginstanties als ziekenhuizen en GGZ ligt het aandeel zelfs rond de 80% (UWV, 2018).

Wanneer men inzoomt op het tekort aan personeel, dan heeft dat tekort met name betrekking op de functies verpleegkundige en verzorgende individuele gezondheidszorg (afgekort ook wel IG genoemd), zowel op mbo- als op hbo-niveau. Het onderzoeksprogramma Arbeid in Zorgen en Welzijn (AZW) concludeert dat de totale tekorten de komende jaren (2017 tot 2022) flink zullen toenemen, hetgeen zorgelijk is (AZW, 2018). Zo zal het tekort aan verpleegkundigen op hbo-niveau oplopen van 32.000 tot 38.000 in 2022. Voor mbo-verpleegkundigen geldt zelfs een nog grotere stijging: van 27.000 tot 38.000 in 2022 (AZW, 2018). Uit een enquête van de beroepsvereniging V&VN – gehouden in september 2017 – bleek dat het overgrote deel van de respondenten (bestaande uit verpleegkundigen en verzorgende IG) in het dagelijkse werk een tekort aan personeel ervaart. De gevolgen die dat tekort met zich meebracht waren zorgelijk: medewerkers moesten extra diensten draaien, de werkdruk verhoogde in negatieve zin en was er een toename in het aantal gezondheidsklachten onder personeel (V&VN, 2017). Uiteindelijk vormt het tekort aan personeel een probleem voor de patiënten. Want wanneer het personeelstekort de continuïteit, de kwantiteit en vooral de kwaliteit van zorgverlening in gevaar brengt, dan ontvangen patiënten niet de zorg die zij nodig hebben.

Het Leger des Heils W&G kampt momenteel ook met een hoog personeelsverloop. Alhoewel het personeelsverloop de afgelopen drie jaar is gedaald, zijn de huidige percentages nog steeds te hoog en daarmee zorgelijk. Het Leger des Heils W&G ontleent haar bestaansrecht aan de overtuiging dat burgers in nood zorg behoeven. Wanneer het huidige personeelstekort aanblijft en een duurzame omgang met huidig personeel uitblijft, dan zal dat negatieve gevolgen hebben voor de kwaliteit van zorgverlening aan burgers in nood, en dus het bestaansrecht van de organisatie. En dat is wat het Leger des Heils W&G absoluut niet wil. Oftewel, het hoge personeelsverloop – in combinatie met diverse maatschappelijke ontwikkelingen – vormen voor het Leger des Heils W&G de aanleiding om een praktisch beleid op te stellen dat zorgt voor meer geboeide en gebonden medewerkers, om zo het hoge vrijwillige personeelsverloop tegen te gaan. Omdat het opstellen van zo’n beleid te groot en te intensief is voor dit onderzoek, is gekozen voor focus op het behoud van huidig personeel. Dit heeft ertoe geleid dat het onderzoek zal gaan over welke bijdrage een strategisch retentiebeleid kan leveren om een specifieke groep medewerkers te behouden tot de organisatie. Het onderzoek wordt uitgevoerd binnen de werkeenheden Goodwillwerk Den Haag (afgekort GLD) en Maatschappelijk Centrum Rotterdam (afgekort MCR).

Met deze afbakening luidt de probleemstelling als volgt:

*‘Hoe kan een strategisch retentiebeleid bijdragen aan het behoud van medewerkers bij de werkeenheden GLD & MCR van het Leger des Heils?’*

## Leeswijzer

Het onderzoeksrapport bestaat uit een aantal hoofdstukken. In het eerste hoofdstuk wordt de situatie rondom de probleemstelling geschetst en toegelicht, waarna de probleemstelling in hoofdstuk twee wordt benoemd en uitgelegd. In hoofdstuk drie worden middels het theoretisch kader de belangrijkste begrippen uitgelegd, wat zal gebeuren aan de hand van literatuuronderzoek. In hoofdstuk vier en vijf worden de methodologie en de resultaten behandeld, waarna in hoofdstuk zes de discussie wordt toegelicht. In hoofdstuk zeven zullen conclusies worden getrokken en tot slot worden in hoofdstuk acht de aanbevelingen gedaan, gevolgd door de uitwerking van het implementatieplan in hoofdstuk negen.

# Situatieschets

In dit hoofdstuk zal de situatie rondom de probleemstelling geschetst worden. Niet alleen vanuit de interne organisatie, maar ook vanuit de externe omgeving en HR wordt de huidige situatie beschreven. Op die manier wordt de aanleiding van het vraagstuk vastgesteld. Voor de interne analyse zal het 7S-model gebruikt worden en voor de externe analyse zal gebruik worden gemaakt van het DESTEP-model.

## Interne analyse

De interne analyse van het Leger des Heils W&G wordt uitgevoerd met behulp van het 7S-model. Dit model, dat is ontwikkeld door medewerkers van het Amerikaanse bedrijf McKinsey, bestaat uit een zevental onderdelen die nodig zijn om de prestaties van de organisatie in kaart te brengen. In feite zegt het model dat wanneer deze zeven onderdelen op voltallige wijze onderdeel uitmaken van de organisatie, de organisatie in staat is om op effectieve (goede) en efficiënte (snelle) wijze haar strategische hoofddoelen – ook wel *core business* genoemd – te realiseren (Peters & Waterman Jr., 1982). De zeven onderdelen – ook wel factoren genoemd – zijn gekaderd in het onderstaande tabel. Alle factoren zijn relevant voor het vraagstuk en dus zijn alle factoren meegenomen in de interne analyse.

*Figuur 1: Tabel zeven onderdelen van het 7S-model van McKinsey*

|  |  |
| --- | --- |
| Harde factoren | Zachte factoren |
| Systeem | Shared Values (gedeelde waarden) |
| Strategie | Stijl |
| Structuur | Skills (vaardigheden) |
|  | Staff (personeel) |

Het Leger des Heils W&G is een hulporganisatie dat vanuit een christelijk motief hulp verleent aan burgers in nood. Dit zijn mensen die zeer hulpbehoevend zijn. Hierbij moet gedacht worden aan daklozen, drugsverslaafden en arme gezinnen. Begonnen als een evangelisch kerkgenootschap heeft de organisatie zich ontwikkeld tot een professionele organisatie dat haar geloofsovertuiging combineert met directe maatschappelijke hulpverlening. Vanwege de bedrijfsnaam heeft de organisatie een structuur die overeenkomt met die van de krijgsmacht, waardoor geestelijke bestuurders officiële militaire rangen dragen zoals kapitein en majoor (W&G, 2018).

### Systeem

In 1990 werd de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg (W&G) gesticht, nadat vanuit het Leger des Heils Nederland behoefte ontstond aan professionalisering. Het W&G heeft daarom een kwaliteitsmanagementsysteem ingericht om te zorgen voor het consequent verbeteren, bewaken en beheren van de kwaliteit van haar zorgverlening. Dit systeem bestaat uit een kwaliteitshandboek dat medewerkers de mogelijkheid geeft om steevast op de hoogte te blijven over o.a. procedures, richtlijnen en formulieren. De kwaliteit van dit systeem wordt getoetst door een extern bureau. Dit bureau ziet toe op de werking van het systeem en of het systeem wel voldoet conform de normen van de stichting Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector (HKZ). Wanneer de toetsing uitmond in een voldoende, ontvangt het W&G een driejarige verlenging van het HKZ-certificaat. De laatste keer dat deze toetsing plaatsvond was in 2016 en resulteerde in een nieuwe verlenging van drie jaar. Voor financiële zaken wordt AFAS Software gebruikt. Dit geeft de organisatie de mogelijkheid om haar processen concreet en duidelijk in kaart te brengen. Alle medewerkers van W&G maken gebruik van een intranetsysteem, wat functioneert als een centrum aan informatievoorziening. Via dit systeem hebben medewerkers niet alleen toegang tot hun webmail, maar ook het kwaliteitshandboek, de centrale werkplek en de digitale leeromgeving van het Leger des Heils. Het doel van dit systeem is om medewerkers zo goed mogelijk te ondersteunen in hun werk. Tot slot maken zorgmedewerkers gebruik van Clever, wat een cliënt registratiesysteem is. Via dit systeem kunnen medische dossiers van cliënten bijgehouden worden. W&G wil het in de toekomst voor haar medewerkers mogelijk maken dat zij via hun email adres kunnen inloggen in dit systeem. Men gaat er vanuit dat dit efficiënter werkt. Uit onderzoek bleek dat er onvrede heerst ten aanzien van de computersystemen. Was in 2017 55% tevreden hierover, in 2018 nog maar 53% (W&G, 2019).

### Strategie

W&G is een ideologische organisatie. Dit betekent dat zij haar bestaansrecht ontleent aan een fundamentele overtuiging (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998). De overtuiging van het W&G is een christelijke overtuiging, wat betekent dat zij kwetsbare mensen helpt om gehoor te geven aan de boodschap van Jezus van Nazareth (Paas, 2015). De boodschap van deze pacifistische, progressieve en feministische Joodse rabbi vormt de grootste inspiratiebron voor W&G. Zij richt zich daarom tot de volgende doelgroepen: kwetsbare huishoudens, dak- en thuislozen, drugsverslaafden, mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, tienermoeders, mensen met een verstandelijke beperking, ex-gedetineerden en geïsoleerde ouderen. In een tabel zijn vijf doelen opgesteld om oplossingen te bieden aan de problemen van deze doelgroepen (zie bijlage 1, 2019). Ieder doel legt nadruk op het creëren van een prettige en veilige leefomgeving voor iedere deelnemer. Dit is overeenkomstig de strategie van de organisatie: de boodschap van Jezus van Nazareth roept haar volgelingen op om te zorgen voor de mensen die het minder hebben, zodat ook zij op een goede manier door het leven mogen gaan.

W&G heeft als uitgangpunt dat medewerkers zorg verlenen dat aansluit bij de belangrijkste zorgbehoeften van eerdergenoemde doelgroepen. De reden hiervoor is dat uit het verleden blijkt dat deze doelgroepen kampen met problemen op meerdere welzijnsgebieden. Deze problemen eisen vaak een specifieke vorm van zorg die W&G niet kan bieden. Door de scope te leggen op alleen de belangrijkste zorgbehoeften van cliënten voorkomt W&G een *overload* aan zorg dat afbreuk doet aan de kwaliteit die zij wil leveren. Met betrekking tot het vraagstuk is het interessant om te weten hoeveel inzicht het management van iedere werkeenheid werkelijk heeft in hoe de huidige zorgverlening tot uiting komt en hoe medewerkers dat ervaren. De concrete vraag die gesteld moet worden is: hoe ervaren medewerkers hun werk? Ervaren zij werkdruk? En zo ja, wat zijn daarvan de gevolgen? Dit inzicht maakt het mogelijk om retentiemaatregelen op te stellen conform de sterkste wensen en behoeften van medewerkers.

### Structuur

W&G kent een bestuur dat het beleid van de stichting vaststelt en toeziet op zowel de uitvoering van het beleid alsook de algemene zaken binnen W&G. Dit bestuur kent de bevoegdheid om de directie van W&G te benoemen. De directie bestaat uit een directeur die eindverantwoordelijk is en een adjunct-directeur. De directie van W&G wordt door een stichtingsbureau ondersteund bij het voorbereiden en opstellen van beleid. Daarnaast is er een controleur die de naleving en implementatie van het beleid toetst (W&G, 2018).

|  |
| --- |
| Mintzberg organisatiemodel of configuratie (Mintzberg organisatiemodel of configuratie.jpg) |
| *Figuur 2: De organisatiestructuur van Mintzberg, overgenomen van Stapper (2012).* |

Kijkend naar de organisatiestructuur van W&G, biedt het model van Mintzberg inzicht. Henry Mintzberg (2013) gebruikt de autonomie van een tweevleugel vlieg als structuur voor zijn model. Hierbij is het van belang dat men de organisatie configureert met het model. Hiervoor heeft Mintzberg zes configuraties opgesteld. W&G is een missionaire organisatie, wat betekent dat zij haar diensten levert op basis van ideologie. Ideologie vormt dus de basis van de organisatie. Haar identiteit is haar ideologische drijfveer. Die ideologie oefent een aanzienlijke invloed uit op haar omgang met de medewerkers. Medewerkers worden als waardevol gezien en hebben over het algemeen een hoge mate aan autonomie in hun werk. Althans, zo veronderstelt de theorie.

W&G stelt zich op als een transparante organisatie. De toegang tot interne documenten is makkelijk en kent nauwelijks obstakels. Wel laat de organisatiestructuur zich kenmerken door hiërarchie. De directeur kent veel verschillende type managers onder zich, die op hun beurt weer fungeren als het contact tussen het managementteam en de medewerkers. Voor een organisatie die zich wil kenmerken als open kan dat nogal vreemd overkomen. Uiteraard, een structuur is handig en zelfs noodzakelijk. Ook moet in ogenschouw worden genomen dat het kerkgenootschap van het Leger des Heils de structuur van het leger hanteert, met rangen zoals kapitein en majoor. Maar ondanks dat mag er geen afstand tussen medewerker en management zijn. Daarom is het interessant om te weten tot in hoeverre het managementteam en medewerkers werkelijk weet hebben van elkaars taken en verantwoordelijkheden, en wat voor invloed dit uitoefent op de motivatie van medewerkers.

### Shared Values

W&G richt zich op mensen die nergens anders terecht kunnen. De kernwaarden die hier bij horen zijn samenhangend, laagdrempelig, vergevingsgezind en zingevinggericht. Deze kernwaarden moeten ervoor zorgen dat de zorg nauw aansluit bij de belangrijkste behoeften van cliënten. De organisatiecultuur van W&G kan worden beschouwd als een familiecultuur. Volgens het Model van Concurrerende Waarden van Quin & Cameron (2011) houdt deze cultuurvorm in dat een organisatie gericht is op het welzijn van medewerkers. Een mensgerichte organisatiecultuur focust zich op samenwerking, betrokkenheid, zeggenschap, zorg voor elkaar, loyaliteit en zelfstandig aan de slag kunnen gaan. Met betrekking tot het vraagstuk is het belangrijk om te weten hoe medewerkers deze familiecultuur ervaren en wat deze cultuur zegt over hun motivatie en betrokkenheid.

Bij W&G komt de familiecultuur tot uiting via het begrip wederkerigheid. Dit betekent: je doet wat voor elkaar en creëert daarmee een gemeenschap van vertrouwen en solidariteit. Solidariteit, zo veronderstelt W&G, komt niet vanzelf en moet door initiatiefnemers tot stand worden gebracht. Door medewerkers te laten betrekken bij het lot van medeburgers tracht W&G die solidariteit in de praktijk te realiseren. Solidariteit en wederkerigheid lijken dan ook de gedeelde kernwaarden te vormen voor W&G. Het zijn de waarden die centraal staan binnen W&G en een directe koppeling vormen tussen alle andere onderdelen. Deze waarden komen voort uit het bestaansrecht van de organisatie.

Om haar bestaansrecht te waarborgen kent het aannamebeleid van W&G de eis dat iedere nieuwe medewerker een christelijke levensovertuiging moet hebben. De reden hiervoor is de wil van W&G om haar identiteit en onderscheidend vermogen ten opzichte van andere hulporganisaties te behouden. Maar met betrekking tot het vraagstuk is het de vraag hoe bindend deze eis nu werkt. Tot in hoeverre zorgt deze eis ervoor dat medewerkers zich daadwerkelijk betrokken voelen tot de organisatie? Levert de waarborging van een religieuze overtuiging wel de juiste hoeveelheid kwaliteit op die nodig is? Dit zijn interessante vragen voor het vraagstuk. Hier is vooralsnog geen onderzoek naar gedaan. Maar het zou wel een uiterst interessante zijn, aangezien de secularisatie zich zal doorzetten en het aantal christenen in Nederland afneemt (CBS, 2018).

### Stijl

Vanuit haar ideologie pleit W&G voor een omgangsvorm op de werkvloer die wordt gekenmerkt door solidariteit, een transparante manier van samenwerken, respect hebben voor elkaar en wederkerig zijn naar elkaar. Van managers en andere leidinggevenden wordt verwacht dat zij op een egalitaire en coachende manier hun medewerkers aansturen en ondersteunen. Op basis van de theorie van Blake & Mouton (1985) kan de gewenste leiderschapsstijl binnen W&G gedefinieerd worden als *team management*. Deze stijl houdt in dat de leidinggevende veel respect heeft voor zijn medewerkers en hen ondersteund, enthousiasmeert en motiveert. Het beoogde doel met deze stijl is om medewerkers in staat te stellen dat zij het beste uit zichzelf kunnen halen en hun betrokkenheid en loyaliteit groot is.

Interessant voor het vraagstuk is of deze leiderschapsstijl ook in de praktijk gehanteerd wordt en welke invloed de huidige managers uitoefenen op de motivatie en betrokkenheid van medewerkers. Het personeelsverloop is de laatste drie jaar weliswaar gedaald, maar met een percentage van 14,3% in het laatste kwartaal van 2018 voor W&G nog steeds te hoog (W&G, 2019). Bij de werkeenheden GLD en MCR – waar het onderzoek uitgevoerd wordt – vormen het aantal medewerkers dat de organisatie verlaat op eigen initiatief nog altijd de grootste groep. Respectievelijk 44% en 48% (Van Meeuwen-Kok, 2019).

### Skills

W&G probeert zich te onderscheiden in het samenbrengen van specifieke werkvelden zoals jeugdzorg, verslavingszorg en maatschappelijke opvang. Door te geloven in de totale mens (met al haar sterke en zwakke punten) wil zij iedere type burger in nood helpen. De wensen en behoeften van deze burgers staan dan ook centraal bij W&G. W&G streeft daarom naar meer samenhang tussen verschillende soorten hulp. Hiermee wordt bedoelt dat W&G in staat wil zijn om meerdere vormen van hulp aan te bieden, zoals verpleging en nazorg voor cliënten. De samenhang tussen verschillende soorten hulp beschouwt W&G als noodzakelijk, wil een samenleving solidair zijn. Met betrekking tot het vraagstuk is het interessant om erachter te komen of medewerkers in staat worden gesteld om hun unieke vaardigheden tot bloei te brengen binnen W&G. En of er voldoende ontwikkelingsmogelijkheden vanuit de organisatie worden aangeboden om die vaardigheden te trainen.

### Staff

Het Leger des Heils telt in totaal 6.625 medewerkers (een groei van 333 medewerkers) en een man-vrouwverhouding van 28%/72%. Het personeelsbestand kende een groei in het aantal formatieplaatsen van 6% (282 fte). De daadwerkelijke ingezette formatie bedroeg 7%, wat betekent dat de inzet per medewerker is gegroeid. De gemiddelde duur van het dienstverband kent een lichte daling van 0,3%. Van het totale personeelsbestand kent 43% een dienstverband dat korter is dan drie jaar. Het aandeel arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd bedraagt 29%. De directie van W&G wil dit percentage reduceren tot 20%. Omwille van deze doelstelling is de noodzaak van het thema ‘boeien en binden’ extra onder de aandacht gebracht bij de directieteams van werkeenheden (W&G, 2019).

Het huidige personeelsverloop binnen W&G is hoog (W&G, 2019). Dit geldt ook voor de werkeenheden GLD en MCR. Voor beide werkeenheden geldt dat het personeelsverloop in vergelijking met voorgaande jaren is gestegen. Bij GLD zijn er in 2018 81 medewerkers uit dienst getreden. Van deze 81 medewerkers is 23% (19 personen) uit dienst getreden op initiatief van GLD. Echter, laten de resultaten zien dat bij GLD 37 medewerkers (44% van de totale groep vertrekkende medewerkers) op eigen initiatief uit dienst zijn getreden. Bij MCR zijn de verloopcijfers vergelijkbaar met die van GLD. In de eerste drie kwartalen van 2018 zijn er 61 medewerkers uit dienst getreden. Van deze 61 medewerkers is 66% (40 personen) uit dienst getreden op initiatief van MCR. In totaal zijn er in 2018 77 medewerkers uit dienst getreden. Van deze medewerkers is 48% (37 personen) uit dienst getreden op initiatief van de medewerker zelf, wat verreweg het hoogste percentage is van het aantal vertrokken medewerkers. Dit geldt ook voor W&G landelijk: met 40% is vertrek door initiatief werknemer de meest voorkomende reden voor het beëindigen van het dienstverband. Een totaaloverzicht van alle verloopcijfers van W&G zijn opgenomen in de bijlage (zie bijlage 2-4, 2019).

De verlooppercentages vormen voor de directieteams van beide werkeenheden de voornaamste reden voor aandacht aan het thema ‘boeien & binden’. Het aantal medewerkers dat op eigen initiatief vertrekt geldt voor beide werkeenheden als de grootste groep vertrekkende medewerkers. Daarbij komt ook nog het feit dat zowel GLD als MCR onvoldoende zicht hebben in wat de redenen deze groep medewerkers zijn om na eigen beslissing de organisatie te verlaten. Met het oog op de krappe arbeidsmarkt is het hoge personeelsverloop ongunstig voor beide werkeenheden. Het betekent dat kennis en ervaring de organisatie verlaat en beide werkeenheden meer tijd en kosten kwijt zijn aan het binnenhalen van nieuwe medewerkers.

Deze conclusie roept meteen een aantal vragen op. Hoe komt het dat een meerderheid van de vertrekkende medewerkers bestaat uit vertrek op eigen initiatief? En welke maatregelen hebben beide werkeenheden al genomen om inzicht te krijgen in het vertrek van haar medewerkers? De verloopcijfers zijn er wel, maar niet het verhaal daarachter. Deze vragen moeten daarom worden meegenomen in het onderzoek om meer zicht te krijgen op hoe medewerkers gebonden kunnen worden tot de organisatie.

#### Rol van HR

HR kent binnen W&G een adviserende en ondersteunende rol. Op strategisch niveau uit zich dat in vaste deelname aan het managementoverleg. HR maakt dus onderdeel uit van de directie. HR voelt zich medeverantwoordelijk voor de strategie van W&G en denkt na over hoe medewerkers het beste ingezet kunnen worden om de strategische doelstellingen te halen. HR heeft echter nog geen eigen strategie ontwikkeld, maar daar wordt momenteel aan gewerkt. In 2023 hoopt HR haar eigen strategie op papier te hebben staan. Deze strategie dient voor een groot gedeelte gestoeld te zijn op de analyses van het ongewenste personeelsverloop. Deze analyses zijn inmiddels afgerond en de resultaten liegen er niet om. Terwijl in 2016 de meeste dienstverbanden beëindigd werden omdat de contracten afliepen, werden in 2018 juist de meeste dienstverbanden beëindigd doordat medewerkers naar ander werk zochten en dat ook vonden bij andere organisaties. Om deze reden is het thema ‘boeien & binden’ het speerpunt van het HR-beleid van 2019 geworden (W&G, 2019).

Op basis van het Model van Ulrich (1996) kan de rol van HR worden beschouwd als die van strategische partner en geloofwaardige activist. De eerste rol houdt in dat HR mede antwoord geeft op strategische vraagstukken en de tweede rol houdt in dat HR zich richt op het aangaan van positieve persoonlijke relaties met zowel medewerkers als managers. HR heeft binnen W&G als missie om de juiste mensen – die in het bezit zijn van de juiste kennis en vaardigheden – op de juiste plek te plaatsen, zodat medewerkers een bijdragen kunnen geven aan de zorg die nodig is voor de cliënten.

#### HR-strategie

HR heeft als visie dat het werk van W&G alleen gestalte krijgt wanneer medewerkers deskundig zijn en hun deskundigheid op de voor hen meest geschikte werkplek in praktijk kunnen brengen. Om de identiteit van de organisatie middels medewerkers vorm te geven, verwacht W&G dat haar medewerkers een aantal vaardigheden bezitten. Deze staan in het tabel hieronder.

*Figuur 4: Tabel vier unieke vaardigheden die medewerkers moeten bezitten*

|  |  |
| --- | --- |
| Vaardigheid | Betekenis |
| Laagdrempelig | Toegankelijk zijn, informeel, eenvoudig en benaderbaar. |
| Vanzelfsprekend bereid | Samenwerkingsgericht, sociaal, uitdagingen aan willen gaan. |
| Praktisch | Vastberaden, gericht op primaire behoeften van de deelnemer |
| Niet alledaags | Creatief te werk gaan, nieuwe kansen inzien, durft uitdagingen aan te gaan |

HR richt zich dus op de mens achter de medewerker. De bovenstaande vaardigheden fungeren als een raamwerk waarin medewerkers moeten functioneren. Het ideologische karakter van W&G wordt hier ook zichtbaar, want iedere vaardigheid is inherent aan de ideologie van de organisatie. De mate waarin de ideologie van de organisatie invloed uitoefent op het personeelsbeleid mag dan ook als groot worden beschouwd. Met betrekking tot het vraagstuk is het dan ook interessant te onderzoeken tot in hoeverre de ideologie van W&G daadwerkelijk bijdraagt aan de arbeidsmotivatie en betrokkenheid van medewerkers.

## Externe analyse

Om de externe analyse van W&G gestructureerd uit te voeren, zal het DESTEP-model worden gehanteerd. Dit model helpt een organisatie om kansen en bedreigingen vanuit haar omgeving in kaart te brengen, zodat de organisatiestrategie hierop aangepast kan worden (Knoot, z.d.). Immers, de impact die deze kansen en bedreigingen kunnen veroorzaken op de organisatie kunnen dankzij dit model door de organisatie bepaald worden. Het DESTEP-model bestaat uit zes onderdelen, waarvan de structuur in de bijlage is opgenomen (zie bijlage 5, 2019). Wanneer het model is ingevuld, kan er een SWOT-analyse worden uitgevoerd. Hierdoor worden kansen en bedreigingen en zwaktes en sterktes bij elkaar gebracht, en kunnen deze variabelen vergelijken en beoordeeld worden. Niet alle factoren zijn meegenomen. Dit komt doordat de relevantie van sommige factoren met betrekking tot het vraagstuk onvoldoende is. Alleen de demografische, economische, sociaal psychologische, technologische en psychologische factoren zijn meegenomen.

### Demografische factoren

Naast het feit dat Nederland vergrijst lijkt er sprake te zijn van een tweedeling in de Nederlandse samenleving. De tegenstellingen tussen rijk en arm, maar ook tussen lager en hoog opgeleiden, mensen die werk hebben en mensen die geen werk hebben, allochtonen en autochtonen, lijken in de afgelopen jaren flink te zijn gegroeid. In de afgelopen jaren is de armoede in Nederland gestegen naar 1,2 miljoen burgers. Dit aantal bestaat uit 800.000 burgers die onvoldoende inkomsten generen om zichzelf te voorzien in de fysiologische behoeften, zoals voedsel, kleding en onderdak (Leger des Heils ReShare, 2018). Daar komt bij dat voor 375.000 burgers deze situatie al meer dan drie jaar duurt. De voornaamste risicogroepen aangaande deze armoede zijn uitkeringsgerechtigden, eenoudergezinnen, zzp’ers en niet-westerse immigranten. Ook voor 200.000 huishoudens is de leefsituatie zorgelijk: zij zitten allemaal in een traject voor schuldhulpverlening (Leger des Heils ReShare, 2018).

Naast vergrijzing en een groeiende maatschappelijke tweedeling, is er ook sprake van groei in het aantal eenzame mensen in Nederland. Deze groei vindt plaats bij alle leeftijdsgroepen. Toch lijkt het er een verband te bestaan tussen groeiende eenzaamheid en lage inkomsten. Maar liefst 17% van de mensen met een laag inkomen geeft aan zich eenzaam te voelen (Van Beuningen et al., 2018). Het Nederlandse zorglandschap is door de jaren heen steeds complexer geworden. Dit heeft te maken met allerlei transities die vanuit de overheid zijn gevoerd. Wat hiermee wordt bedoelt is dat de overheid steeds meer bestuurlijke verantwoordelijkheid overlaat aan gemeenten. Dit betekent dat vanuit gemeentelijk niveau wordt bestuurd, iets wat heeft geresulteerd in onduidelijkheid over hoe een integrale aanpak eruit komt te zien. Daarom weten veel zorginstanties niet meer waar zij precies aan toe zijn en of zij wel op de juiste manier zorg verlenen. Doordat ouderen langer leven en de wens koesteren om langer thuis te blijven wonen, intensiveert de eerstelijns zorgverlening en welzijnswerk. In de praktijk blijkt dat de opbouw van ambulante zorg en wat door wijk- en jeugdteams zelf kan worden uitgevoerd langzamer gaat dan de afbouw van o.a. intramurale beddencapaciteiten, gevangenissen en jeugdhulp. Vooral de werkeenheden van W&G merken dit omdat zij eerstelijns zorg verlenen (Leger des Heils ReShare, 2018).

Het lijkt erop dat door de vergrijzing van de samenleving twee ontwikkelingen zich aandienen. Deze zijn: (a) een krimpende arbeidsmarkt en (b) meer zorg. Doordat meer mensen de arbeidsmarkt verlaten dan dat er jongeren bijkomen, ontstaat er een tekort op de arbeidsmarkt. Dit forceert organisaties, waaronder W&G, om meer focus te leggen op het behoud van huidig personeel. Ook zorgt de stijging van het aantal ouderen ervoor dat meer zorg vanuit zorginstanties wordt vereist. Hierdoor stijgt de zorgvraag. Naast de vergrijzing lijkt er ook sprake te zijn van vereenzaming in de samenleving. Deze eenzaamheid brengt vooral psychologische gevolgen met zich mee, wat ook druk uitoefent op de zorgvraag. Oftewel, door bovenstaande demografische ontwikkelingen verandert het zorglandschap. De stijgende zorgvraag zorgt ervoor dat W&G meer werk moet verzetten, wil zij haar hoofddoelstellingen waarmaken en daarmee haar voortbestaan verzekeren.

### Economische factoren

De Nederlandse economie kende in de afgelopen tien jaar een aanzienlijke groei. In het jaar 2017 kende Nederland een economische groei van 2,9% en het Bruto Binnenlands Product (BBP) steeg in 2018 met 2% (CBS, 2018). Verwacht wordt dat deze groei zich voor de rest van het jaar 2019 zal voortzetten. De huidige economische omstandigheden kunnen daarom als gunstig worden beschouwd, want het oefent een positieve invloed uit op de werkgelegenheid in Nederland. In 2019 is de werkloosheid gedaald tot 3,5%, wat sinds 2001 het laagste niveau ooit is dat Nederland heeft bereikt (CBS, 2018). Deze daling geldt ook voor onbenut arbeidspotentieel en het aantal langdurig werklozen. Toch kent deze ontwikkeling ook een economische oorzaak. De economische groei heeft geleid tot een groeiende vraag naar goederen en diensten, wat samen met een afnemende werkloosheid de economische oorzaak vormt voor de krimpende arbeidsmarkt.

Als gevolg hiervan hebben velen organisaties (één op de vijf) moeite om hun vacatures te vullen en tegemoet te treden op hun kwantitatieve en kwalitatieve personeelbehoeftes. Vooral sectoren als de zorg, transport en onderwijs hebben hier in stijgende mate last van. Doordat de economische crisis van 2008 in Nederland zorgde voor een hoge werkloosheid en lage productiviteitsgroei en inflatie, heeft de economische groei van de afgelopen jaren juist geleid tot een gematigde stijging in hogere lonen en hogere inflatie. Ook wordt de krappe arbeidsmarkt gezien als reden voor hogere lonen. Organisaties willen namelijk middels aantrekkelijkere secundaire arbeidsvoorwaarden nieuw personeel aantrekken (CBS, 2018).

De opdrachtgevers van W&G zijn gemeenten, de Nederlandse overheid, maar ook bedrijven die zich graag profileren op het gebied van MVO (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen). Door in te zetten op verantwoord en duurzaam ondernemen wordt gebouwd aan een sterk imago van de organisatie. Een dergelijk imago kan bijdragen aan het vervullen van vacatures, omdat mensen graag werken bij organisatie met een positieve invloed op de wereld. Dit maakt deze opdrachtgevers op ideologisch gebied waardevol, aangezien zij, weliswaar met andere inspiratiebronnen, ook werken aan een gezondere en veiligere leefomgeving. Juist vanwege het belang van MVO, past W&G zowel milieu- als sociale criteria toe op haar werkprocedures. Vanwege haar ideologische grondslag, in combinatie met de secularisering van Nederland, kent zij op ideologisch vlak weinig concurrenten. Daarnaast werkt zij samen met andere christelijke organisaties, zoals de EO. De directe concurrentie komt eerder vanuit organisaties in de dezelfde sector. Maar in plaats van concurrenten zijn dit eerder ketenpartners die nauw met W&G samenwerken. Voorbeeld hierin zijn de gezamenlijke dagopvanghuizen. Daarom vinden op regionaal niveau vaak ontmoetingen plaats tussen W&G en haar ketenpartners om zo de gezamenlijke doelen en werkzaamheden te bespreken. Door jaarlijks jaarrekeningen op te stellen van zowel W&G als geheel als werkeenheden en projecten, legt W&G haar verantwoording af ten aanzien van haar bestedingen (Sociaal Jaarverslag, 2019).

Door de economische conjunctuur van de afgelopen jaren vonden binnen de zorgsector sterke economische veranderingen plaats. De economische groei heeft geleid tot meer banen in de zorgsector: het aantal banen landelijk bedroeg in het tweede kwartaal van 2018 1.232,9 (x1.000) banen en het aantal werknemers landelijk bedroeg 1.206,7 (x1.000) werknemers (Van der Linden & Hellenthal, 2018). Een aanzienlijk verschil. Ondanks de minder rooskleurige verwachtingen toont onderzoek wel aan dat het aantal jongeren dat zich aanbied op de arbeidsmarkt van de sector Zorg en Welzijn groeit (Joldersma, Laarman-Wieringa & Brink, 2017). Echter, is deze groei onvoldoende om de toekomstige onderbezetting teniet te doen.

Wanneer het totale verloop van W&G wordt vergeleken met het verloop in de sector dan vallen er een aantal zaken op. In de onderstaande afbeelding valt op dat Jeugdzorg in 2015 een grote piek kende. Dit had te maken met de overdracht van verantwoording van jeugdzorg aan gemeenten. Maar ongeacht de piek van Jeugdzorg is goed te zien dat het personeelsverloop binnen het W&G de afgelopen jaren aanzienlijk hoger is dan in vergelijking tot andere sectoren. Ook al was er in 2017 sprake van een daling, alsnog blijft het verloop van W&G de hoogste van de sector. Dit roept vragen op. Hoe komt het dat het verloop bij W&G gemiddeld hoger is dan bij andere zorg- en welzijnsbedrijven? Hoe is het gesteld met de motivatie en betrokkenheid van het huidig personeel?

*Figuur 5: Benchmark personeelsverloop met de sector; de rode lijn is die van W&G, overgenomen van W&G/JL&R (2018).*

### Sociaal-psychologische factoren

Bij sociaal culturele factoren gaat het vooral om wat er speelt in de samenleving. Een sociaal culturele factor die van invloed is op W&G is secularisatie. Secularisatie vormt voor W&G een dreiging. Uit het rapport van het CBS *De religieuze kaart van Nederland 2010-2015* (Schmeets, 2015) blijkt dat ongeveer 40% van de Nederlandse bevolking christelijk is. Christelijk betekent in deze context dat men verbonden is aan een kerk, behorend tot een bepaalde kerkelijke stroming zoals rooms-katholiek en gereformeerd. Verwacht wordt dat deze cijfers de aankomende jaren zullen dalen. De sterke secularisatie van de afgelopen vijftig jaar heeft in Nederland dan ook geleid tot een sterke daling in het aantal christelijke gelovigen. Vooral jonge mensen (18-25) zijn dominant niet-gelovig (CBS, 2018). Het is dan ook goed denkbaar dat deze ontwikkeling de kans op een succesvolle fit (vraag en aanbod komen samen) voor W&G bemoeilijkt, kijkend naar de ideologische eis in het aanname beleid. Uit een onderzoek uit 2012 bleek dat van alle christelijke hulporganisaties het Leger des Heils veruit het sterkste imago heeft. Veel Nederlanders hebben bijzonder veel waardering voor de nederige, integere en egalitaire aanpak van het Leger des Heils (Nederlands Dagblad, 2012). Deze waardering valt te verklaren wanneer gekeken wordt naar de voornaamste morele en ethische waarden binnen Nederland. Deze waarden zijn egalitair, open, progressief en individueel van aard (White & Boucke, 1995). Alhoewel religie door de meeste Nederlanders wordt beschouwd als iets achter de voordeur, is dat klaarblijkelijk geen reden om religieuze hulporganisatie niet te waarderen (Becker & De Hart, 2017). Wel lijkt de huidige overheid weinig overtuiging te zien in de levensbeschouwelijke identiteit van organisaties als reden van subsidiëring, die vooral functies in de zorg- en welzijnssector betreft (Stichting Leger des Heils W&G, z.d.).

### Technologische factoren

Het zorglandschap in Nederland verandert drastisch door o.a. technologische ontwikkelingen. Deze ontwikkelingen treden tegemoet op de steeds veranderende en stijgende zorgvraag. Doordat de zorgvraag meer eist is er nieuwe technologie nodig om de complexiteit van zorgverlening aan te kunnen. Zo is er steeds meer zelfmeetapparatuur ontwikkeld voor zorgpatiënten om zelfstandig keuringen bij zichzelf uit te laten voeren. Het is hierdoor mogelijk om zorgpatiënten actief te betrekken bij hun zorgvraag en maakt het de zorgverlening persoonlijker en meer betrokken. Een andere ontwikkeling die steeds meer invloed lijkt uit te oefenen op zorginstanties is die van big data. Big data helpt mensen in feite bij het bedenken van oplossingen. Door het gebruik van slimme software is het voor gebruikers, in dit geval zorgverleners, mogelijk om in een ongestructureerde set data structuur, patronen en correlaties te ontwikkelen. Dit bespaart een hoop tijd en kosten. Gegevens worden sneller geanalyseerd en kan leiden tot nieuwe inzichten.

Bij W&G wordt al gewerkt met big data. W&G kent een eigen intranetsysteem, waarin medewerkers veel informatie kunnen vinden over de organisatie en toegang hebben tot hun webmail en andere zaken. Uiteraard vergt het onderhoud van zo’n systeem de nodige tijd en aandacht, hetgeen de *workflow* kan stagneren. Maar deze onderhoudsmomenten zijn wel noodzakelijk om het intranetsysteem up-to-date te houden. Daarnaast kent W&G een eigen deelnemers database, ook wel Family Tracing Services genoemd. Middels deze database is het voor W&G mogelijk om vermiste cliënten op te sporen. Om integriteit en privacy van cliënten te waarborgen, heeft W&G strikte afspraken gemaakt met diverse gemeenten. Zo geldt de afspraak dat W&G nooit informatie van cliënten mag verlenen aan derden, tenzij de desbetreffende cliënt W&G toestemming verleent.

W&G maakt gebruik van vernieuwde technologie om haar voornaamste doelstelling – het herstel van gewone levens van burgers in nood – te realiseren. De technologische ontwikkelingen zijn goed wanneer het een bijdrage levert aan de hoofddoelstelling van W&G. Toch is het van belang om als organisatie scherp te blijven aangaande deze ontwikkelingen. Welke invloed hebben trends als big data en robotisering op het binden van medewerkers? Verwacht wordt dat deze technologische ontwikkelingen veel taken uit de handen van medewerkers zullen nemen. Wat doet dat met de arbeidsmotivatie van medewerkers?

### Politieke factoren

Het landelijke politieke beleid van Nederland oefent invloed uit op het werk van W&G. Het is daardoor interessant om te weten waar W&G op moet anticiperen, wil zij haar werk blijven uitvoeren. Dan moet uiteraard eerst de vraag worden gesteld tot in hoeverre het onstuimige politieke landschap van vandaag de dag een dreiging vormt voor het werk dat W&G levert. Die vraag zal in dit onderzoek niet worden beantwoord. W&G lijkt te veronderstellen dat de huidige overheid weinig overtuiging ziet in de levensbeschouwelijke identiteit van organisaties als reden van subsidiëring (Stichting Leger des Heils W&G, z.d.). Dit kan gevolgen hebben voor de zorg aan cliënten. Medewerkers hebben voldoende budget nodig om een passend behandelplan te bedenken voor cliënten. De onderzoeker is dan ook benieuwd hoe medewerkers dit ervaren. Tot in hoeverre ervaren zij dat er voldoende budget is voor de behandeling die nodig is voor hun cliënten? En wat doet dit met hun arbeidsmotivatie?

## Deelconclusie

Het huidige personeelsverloop binnen W&G is te hoog. Hierdoor is er een personeelstekort ontstaan, waardoor zij moeite heeft haar doelstellingen te realiseren. Doordat W&G een familiecultuur heeft is dit zorgelijk, want die familiecultuur betekent dat zij haar medewerkers inzet voor het realiseren van goede zorg voor deelnemers.

De reden waarom het hoge personeelsverloop een probleem is, is dat de kwaliteit van zorgverlening aan deelnemers niet kan worden gewaarborgd. De hoofddoelstellingen van W&G die daaraan verbonden zijn, kunnen met het huidige personeelsbestand niet ten volle worden verwezenlijkt. Voor een ideologische organisatie als W&G is dit ongewenst. Door het hoge verloop is er een tekort aan kwaliteit en kwantiteit ontstaan en door diverse maatschappelijke ontwikkelingen wordt het steeds lastiger om dit tekort op te vullen. Dit heeft geleid tot (a) de behoefte aan meer nieuw personeel, maar ook (b) om huidig personeel langer te binden tot de organisatie.

Middels een praktisch beleid wil W&G nieuwe medewerkers aantrekken en huidige medewerkers langer boeien en binden tot de organisatie om zo de huidige personeelstekorten (en de gevolgen die dat met zich meebrengt, waaronder hogere kosten door inhuurkrachten, toename werkdrukbeleving en verzuim) te verhelpen. Op verschillende werkeenheden van W&G waar een tekort aan medewerkers is doet de huidige problematiek zich voor. Maar de problematiek wordt ook ervaren bij afdelingsmanagers, aangezien zij verantwoordelijk zijn voor de begeleiding en aansturing van medewerkers. En het landelijke bestuurorgaan van W&G, omdat zij meer kosten kwijt zijn aan personeel. Tot slot wordt het probleem ervaren bij afdeling HR en in specifieke zin bij de werving van kwalitatief goede nieuwe medewerkers. Doordat er meer vacatures ontstaan wordt er ook op bepaalde locaties meer druk ervaren bij de medewerkers die de lege plekken moeten opvullen. De problematiek is daarmee allereerst een probleem voor de cliënten. Want door het huidige personeelstekort kan W&G niet de zorg leveren die zij wil bieden aan haar deelnemers.

Mocht de huidige personeelstekorten zich aanhouden, dan zal het leiden tot (a) minder goede kwalitatieve zorg aan deelnemers, (b) negatieve druk/ervaringen en ongewenst verloop bij medewerkers en (c) meer tijd en geld kwijt zijn bij het werven van nieuwe medewerkers en behoud van huidige medewerkers.

# Probleemformulering

In dit hoofdstuk wordt middels de onderzoeksdoelstelling, de probleemstelling, de doelgroep en de afbakening het vraagstuk gedefinieerd.

## Onderzoeksdoelstelling

De aanleiding voor dit onderzoek is het hoge personeelsverloop. Het doel van dit onderzoek is daarom het geven van inzicht aan de HR afdeling over hoe een strategisch retentiebeleid op de langer termijn voor medewerkers, met een vast dienstverband tussen de drie en zeven jaar, ervoor kan zorgen dat in de toekomst zij meer gebonden blijven aan de organisatie. Het advies dat uit dit onderzoek voortkomt biedt handvaten die een bijdrage leveren aan het binden en boeien van medewerkers binnen het Leger des Heils W&G.

## Probleemstelling

De probleemstelling van het onderzoek luidt als volgt:

‘*Hoe kan een strategisch retentiebeleid bijdragen aan het behoud van medewerkers bij de werkeenheden GLD & MCR van het Leger des Heils?’*

Deze vraag wordt middels de volgende deelvragen onderzocht:

* **Deskresearch**
  + Wat maakt volgens de literatuur een strategisch retentiebeleid succesvol en welke factoren spelen hierbij een rol?
  + Hoe wordt strategisch retentiebeleid ingericht volgens de inzichten uit de literatuur?
* **Fieldresearch**
  + Welke retentiemaatregelen heeft het Leger des Heils al genomen om medewerkers te binden aan de organisatie en wat zijn de belangrijkste knelpunten hierin geweest?
  + Welke kansen liggen er voor het Leger des Heils op het gebied van retentiemanagement?

## Afbakening

Afbakening van een onderzoek is belangrijk, omdat het onderzoek haalbaar moet zijn binnen de gestelde tijd en moet voldoen aan de eisen die door de onderwijsinstelling zijn opgesteld. Door focus te leggen op het meest relevante onderwerp, wordt het onderzoek niet te kolossaal en verhoogt de onderzoeker de kans om de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek te waarborgen. Het tijdsbestek van het onderzoek bedraagt vier maanden. Het onderzoek wordt uitgevoerd binnen de werkeenheden Goodwillwerk Den Haag en Maatschappelijk Centrum Rotterdam. Beide werkeenheden worden in dit onderzoeksrapport aangeduid met de afkortingen GLD en MCR. Alle andere werkeenheden worden buiten beschouwing gelaten, omdat het onderzoek anders te kolossaal en intensief wordt. Wel moet hierbij worden vermeldt dat het thema ‘boeien & binden’ op landelijk niveau een *hot topic* is en dus meerdere werkeenheden er actief mee aan de slag zijn gegaan. Alhoewel de officiële naam van de organisatie het Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is, wordt ook deze naam afgekort met W&G.

De scope wordt gelegd op het binden van huidig personeel tot de organisatie. En dan gaat het om medewerkers met een vast dienstverband tussen de drie en zeven jaar. Zij vormen de respondentengroep voor de fieldresearch. Hun contract dreigt niet wegens bepaalde tijd verbroken te worden. Hierdoor veronderstellen de organisatie en de onderzoeker dat deze groep medewerkers andere redenen hebben om de organisatie te verlaten dan medewerkers met een tijdelijk contract. Een tweede reden is dat de kennis en ervaring van deze doelgroep als waardevol wordt beschouwd voor de organisatie en daarom een hoog verloop onder deze doelgroep ongewenst is.

Tot slot is voor dit onderzoek het thema Boeien & Binden afgebakend naar het begrip strategisch retentiemanagement. Hiermee wordt de focus op het behoud van huidig personeel extra benadrukt en voorkomt de onderzoeker dat het onderzoek te ingewikkeld wordt. Deze afbakening werkt door in het theoretisch kader van dit onderzoek. Strategisch retentieeleid vormt het kernbegrip binnen dit onderzoek en de theorieën die aan bod komen staan in relatie met dit begrip.

## Doelgroep

Het onderzoek richt zich tot drie doelgroepen: (1) de deelnemers, wiens zorgbehoeften in gevaar is wanneer het hoge personeelsverloop niet verholpen wordt; (2) de vaste medewerkers met een vast dienstverband van 3-7 jaar, die zullen worden gebruikt als focusgroep bij het praktijkonderzoek; (3) HR afdelingen van GLD en MCR, vanwege hen de taak is gegeven om aan de slag te gaan met het thema ‘boeien & binden’; (4) de afdelingsmanagers, aangezien zij de medewerkers aansturen en daardoor van invloed zijn op de motivatie en van medewerkers. Er zal een onderzoeksrapport worden geleverd met daarin adviezen en een implementatieplan, dat de verbetermogelijkheden binnen de organisatie presenteert.

# Theoretisch Kader

Middels het theoretisch kader worden de belangrijkste begrippen toegelicht. Het doel van het theoretisch kader is om antwoord te geven op de eerste twee deelvragen. Door middel van een uitgebreide verzameling aan literatuurbronnen wordt getracht een theoretische benadering op te stellen dat bruikbaar is voor het onderzoek. Tot slot wordt een conceptueel model opgesteld om de oorzaak-gevolgrelatie voor de lezer te visualiseren.

## Begrippenlijst

De belangrijkste begrippen met betrekking tot dit onderzoek zijn in onderstaande tabel weergegeven.

*Figuur 6: Tabel begrippenlijst*

|  |  |
| --- | --- |
| Begrippen | Betekenis |
| Strategie | Plan waarin staat vastgelegd middels welke maatregelen/middelen de strategische doelstellingen van de organisatie worden gerealiseerd (Kluijtmans, 2014). |
| Retentiebeleid | Beleid dat erop is gericht om medewerkers meer te binden tot de organisatie (Derijcke & Thoelens, 2001). |
| Boeien & Binden | Gaat over alles wat een organisatie doet om haar medewerkers meer te boeien en te binden tot de organisatie (Bruel & Colsen, 1998). |
| Personeelsverloop | Proces dat bestaat uit de instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers. In dit proces staan de redenen van vertrek centraal. Deze redenen kunnen uiteenlopen, van ziekte tot pensioen (Evers & Verhoeven, 1999). |
| Arbeidsmotivatie | Verzameling aan factoren en beweegredenen die de individuele medewerker heeft om aan het werk te gaan (Vinke, 1996). |
| Werk- en leerklimaat | Omgeving waarin de organisatie haar medewerkers stimuleert om zich te ontwikkelen op de door hen gewenste gebieden en stimuleert uitdagingen aan te gaan (Van der Klink, 1999). |

***Wat maakt volgens de literatuur een strategisch retentiebeleid succesvol en welke factoren spelen hierbij een rol?***

Om de eerste deelvraag te beantwoorden wordt eerst het begrip strategisch retentiebeleid gedefinieerd en uit welke basisfactoren dit beleid dient te bestaan. Vervolgens worden de belangrijkste factoren gedefinieerd die volgens de literatuur een bijdrage leveren aan het binden van medewerkers tot de organisatie. De uitleg van deze factoren vormen gezamenlijk het antwoord op de eerste deelvraag.

## Strategisch retentiebeleid

Bij strategisch retentiebeleid is het de taak van de organisatie om medewerkers zodanig te managen dat zij zich gebonden voelen tot de organisatie en op die manier het personeelsverloop wordt teruggedrongen (Van Beirendonck, 2012). Het woord strategisch veronderstelt dat de wil om personeel te behouden verbonden is aan de missie, de visie en de kernwaarden van de organisatie. Middels een langetermijnplan moet duidelijk worden welke maatregelen de organisatie moet nemen om het personeel daadwerkelijk te binden tot de organisatie (Mintzberg & Quinn, 1988). De factoren waaruit strategisch retentiebeleid moet bestaan moeten volgens Agrela et al. (2008) primair zijn gericht op personeelsbehoud dat leidt tot groei en succes van zowel de medewerkers als de organisatie. Maar wat zijn die factoren?

Uit onderzoek van Kontoghiorghes & Frangou (2009) blijkt dat strategisch retentiebeleid alleen succesvol leidt tot personeelsbehoud wanneer het voldoet conform de belangrijkste behoeften van het personeelsbestand. Deze behoeften gaan over de wensen die medewerkers hebben t.a.v. opleidingsaanbod, uitdaging in het werk, maar ook hun werkomstandigheden. De HR3P-methode is een effectief middel om deze behoeften in kaart te brengen. Zo worden niet alleen de belangrijkste behoeften van medewerkers in kaart gebracht, maar ook hun arbeidsvermogen en kwaliteiten (Evers et al., 1993). Het in kaart brengen van deze zaken is belangrijk voor het binden van medewerkers. Want ditzelfde onderzoek concludeert dat organisaties die een strategisch retentiebeleid opstellen – en dit beleid steevast herdefiniëren/relevant maken – effectiever in staat zijn om personeel langer te binden tot de organisatie. Zij blijven niet in het verleden hangen, maar anticiperen op de steeds veranderende wensen en behoeften van hun personeelsbestand.

Dat de behoeften van personeel enorm belangrijk zijn voor strategisch retentiebeleid, blijkt ook uit het boek *Employer Attitude. The Foundation of Employee Retention* (1999) van de Amerikaanse organisatiewetenschapper David J. Forrest. Hij stelt in zijn boek vast dat strategisch retentiebeleid moet bestaan uit een aantal basisfactoren. De eerste factor is waardering, waarbij het erom gaat dat medewerkers zich erkent en gewaardeerd voelen. Hun taken, inzet en de verantwoordelijkheid die daarmee gepaard gaan moeten door de organisatie worden ingezien. Deze waardering dient ook tot uiting te komen in de vorm van een compensatie voor medewerkers. De tweede factor is ontwikkeling, waarbij de betrokkenheid van medewerkers bij hun persoonlijke ontwikkeling zo affectief mogelijk moet zijn. Volgens Forrest schept het bij medewerkers vertrouwen en bemoediging wanneer zij merken dat de organisatie oprecht geïnteresseerd is in wie zij zijn en wat ze kunnen. De derde en vierde factoren zijn verantwoordelijkheid en relatie. De meeste medewerkers groeien in hun kwaliteit en functie, en voor medewerkers is meer verantwoordelijkheid dragen dan ook vaak een beoogd doel. Daarbij is een goede relatie tussen leidinggevende en medewerker van groot belang. Tot slot is de vijfde factor succes, wat betekent dat strategisch retentiebeleid mede is gericht op de ontplooiing van het succes van iedere medewerker. Dit leidt, zo veronderstelt Forrest, tot ambassadeurschap bij medewerkers: zij zullen andere medewerkers helpen om succesvol te worden in hun werk en zullen de organisatie aanprijzen bij hun vrienden en kennissen.

De volgende koppen bestaan uit andere factoren die volgens de literatuur van belang zijn bij strategisch retentiebeleid.

## Personeelsverloop

Om medewerkers succesvol te behouden tot de organisatie is het van belang dat men inzicht krijgt in welke factoren medewerkers stimuleren om te blijven en welke factoren hen juist stimuleren om weg te gaan (Mor Barak et al., 2006). Dit inzicht heeft grote betrekking op organisaties in de welzijnssector, aangezien uit onderzoek van Lin & Deng (2019) blijkt dat maar liefst 70% van medewerkers in de welzijnssector weleens heeft gedacht aan vertrek bij de huidige organisatie voor een nieuwe uitdaging bij een andere organisatie. Een uiterst ongunstige ontwikkeling, aangezien de verlooppercentages in de Nederlandse welzijnssector door blijven stijgen naar zorgwekkende hoogtes (EY, 2018). Juist doordat de financiën gunstiger zijn geworden – in 2017 steeg de winst van Nederlandse welzijnsorganisaties met 0,8% – is het juist nu van belang om extra te investeren in personeel. Dit dwingt de meeste welzijnsorganisaties om actief te kijken naar welke maatregelen genomen moeten worden om huidig personeel te behouden voor op de lange termijn (EY, 2018).

Personeelsverloop is een breed begrip en is in de begrippenlijst gedefinieerd. Voor de deelvraag zijn drie vormen van personeelsverloop belangrijk. Dat komt omdat deze drie vormen zich richten tot de motivatie van de medewerkers en niet de motivatie van de organisatie. Het gaat hierbij om verloop dat vooral wordt geïnitieerd door de medewerker zelf. De eerste vorm is vermijdbaar verloop. Bij vermijdbaar verloop gaat het om redenen van vertrek die voorkomen hadden kunnen worden wanneer de organisatie de juiste retentiemaatregelen had ingezet (Ben-Dror, 1994). Wel vermeldt Ben-Dror erbij dat de juiste retentiemaatregelen afhangen van de context waarbinnen het verloop zich plaatsvindt. Hiermee wordt bedoelt dat een analyse van de werkomgeving van medewerkers moet worden uitgevoerd, wil men de juiste retentiemaatregelen inzetten.

De tweede vorm is ongewenst verloop. Ongewenst verloop betekent een verlies aan kennis en ervaring en een stijging in tijd en kosten voor de werving en selectie van nieuw personeel. Tijd en geld dat de organisatie liever besteed aan andere activiteiten (Derijcke & Thoelens, 2001). Ook doet dit een beroep op de tijd en inspanningen van medewerkers die achterblijven. Zij moeten nieuw personeel inwerken en opleiden, maar ook onvervulde werkzaamheden opvangen. Dit kan bij hen leiden tot negatieve werkdruk (NIOSH, 1999). Door ongewenst verloop komen organisaties in een uiterst ongunstige situatie terecht. Zij zien de kwaliteit in dienstverlening achteruitgaan wanneer het verloop niet wordt verholpen (Derijcke & Thoelens, 2001).

Inherent aan vermijdbaar verloop is vrijwillig verloop. Dit is de derde vorm van personeelsverloop. Vrijwillig verloop houdt in dat de medewerker de organisatie verlaat op eigen initiatief, waarvoor de redenen per individu kunnen verschillen (Holtom, Mitchell, Lee & Inderrieden, 2005). Deze redenen zijn gebaseerd op factoren uit de werkomgeving van de individuele medewerker. Holtom et al. (2005) onderverdelen deze factoren in de vier categorieën: (1) verloop door factoren uit de privé-omgeving, (2) verloop door factoren uit de organisatie, (3) verloop door factoren uit de arbeidsmarkt en tot slot (4) verloop door intrinsieke ontevredenheid. Dat laatste betekent dat medewerkers dermate ontevreden zijn over hun functie dat zij zich genoodzaakt voelen om de organisatie te verlaten.

In tegenstelling tot Holtom et al. (2005), spreken Maertz & Griffeth (2004) van acht krachten die van invloed zijn op vrijwillig verloop. Zij hebben een raamwerk opgesteld om te verklaren welke krachten leiden tot het behoud van personeel of juist het vertrek van personeel. Iedere medewerker zet bepaalde krachten in om zijn wil om te blijven te bepalen. Zo zijn er medewerkers die als het ware rationeel nadenken over hun kansen om persoonlijk succes te realiseren. Zijn die kansen klein, dan zullen zij de organisatie verlaten. Dit worden de berekende krachten genoemd. Daarnaast zijn er ook de contractuele krachten, waarbij het gaat om wederkerigheid. Als de verhouding tussen werkgever en medewerker wordt verstoord, dan leidt dat tot vertrek van de medewerker. Of neem de morele krachten. Deze zijn vooral voor ideologische organisaties als het Leger des Heils W&G van belang. Morele krachten hebben betrekking op de morele redenen die medewerkers hebben om bij de organisatie te blijven. Zo kan een medewerker een hoog loyaliteitsgevoel hebben, omdat hij volledig achter de missie van de organisatie staat. Maar dat gevoel kan dalen naarmate de medewerker merkt dat de organisatie haar missie verkwanseld. Een totaal overzicht van alle acht krachten zijn opgenomen in de bijlage (zie bijlage 6, 2019).

Tot slot is er het begrip verloopgeneigdheid. Er is sprake van verloopgeneigdheid wanneer de medewerker weloverwogen een plan heeft opgesteld om binnen aanzienlijke tijd te willen stoppen met werken. Dit kan leiden tot vertrek uit de organisatie (Yanchus, Periard, Moore, Carle & Osatuke, 2015). In tegenstelling tot personeelsverloop heeft bij verloopgeneigdheid de medewerker alleen de neiging om de organisatie te verlaten, in plaats dat een werkelijke overstap gemaakt wordt (Mor Barak, Nissly & Levin, 2001). Verloopgeneigdheid kent een negatieve impact op de kwaliteit van het functioneren van de medewerker. Wanneer de medewerker geneigd is om de organisatie te verlaten, zal hij minder zijn best doen op kwalitatief goed werk te leveren (Balfour & Neff, 1993).

Om de oorzaken van vermijdbaar verloop, ongewenst verloop, vrijwillig verloop en verloopgeneigdheid te achterhalen zijn exitgesprekken nodig. Deze gesprekken worden gevoerd met medewerkers die hebben besloten de organisatie te verlaten. Het doel van deze gesprekken is om de oorzaak van hun vertrek te achterhalen. Op basis van deze oorzaken kunnen maatregelen getroffen worden om het verloop een halt toe te roepen. Deze maatregelen kunnen uiteenlopen, van een verruimd opleidingsaanbod tot hogere salarissen. Belangrijk is dat deze maatregelen onderdeel uit gaan maken van strategisch retentiebeleid, omdat dit beleid zich richt op behoud van personeel (Alblas & Wijsman, 2013).

## Langetermijnvisie

Volgens de Belgische organisatiewetenschappers Rammant & Pepermans (2003) is het bij de opstelling en implementatie van strategisch retentiebeleid allereerst van belang dat er een langetermijnvisie wordt ontwikkeld ten aanzien van het behoud van personeel. Dit is volgens hen zelfs onontbeerlijk. De reden hiervoor is dat de identiteit en de strategie van de organisatie aangeven waar de organisatie voor staat en naar streeft. Daarnaast is het proces van strategisch retentiebeleid implementeren lang en intensief. Ten eerste suggereert het woord strategisch dat er wordt gesproken over beleid bestaande uit meerdere jaren en kritieke prestatie indicatoren (KPI). Om een meerjarenbeleid – met de daaraan verbonden KPI’s – uit te voeren zijn investeringen nodig. Deze investeringen moeten niet worden geïnterpreteerd als geld en/of andere liquide middelen, maar meer als de tijd en inspanning dat het projectteam moet leveren om de opstelling en implementatie van het meerjarenbeleid tot een succes te brengen. Volgens de auteurs is een projectteam nodig om het beoogde retentiebeleid tot een succes te brengen. Tot slot moet de organisatie inzien dat middels tussentijdse beoordelingen effectiever kan worden toegewerkt naar het succesvol realiseren van strategisch retentiebeleid. Ook moeten medewerkers worden gewaardeerd en erkent als noodzakelijk middelen. Want medewerkers zijn de belangrijkste bedrijfsmiddelen van een organisatie (Becker, 1964). De inspanningen van het projectteam moet door de organisatie worden erkent en gewaardeerd, en de organisatie moet pas na een tijdje beoordelen of de juiste stappen zijn ondernomen. Op basis van deze tussentijdse beoordelingen – ook wel evaluaties genoemd – kan de organisatie overzichtelijker en op tijd de knelpunten van het opstel- en implementatieproces in kaart brengen, zodat stagnatie (vertraging van het project) en interne discrepantie (onenigheid en ruis in de interne samenwerking) worden voorkomen (Kouwenhoven & Hooft, 1990).

## Arbeidsmotivatie

Motivatie, hetzij intrinsiek of extrinsiek, heeft aanzienlijke invloed op de betrokkenheid van medewerkers en geldt daarom als een zeer belangrijke factor in het kader van personeelsbehoud (Schein, 1978). De drie eerdergenoemde vormen van verloop hebben betrekking op de motivatie van medewerkers. Verloop is de voornaamste oorzaak dat retentiebeleid een rol speelt bij W&G. Wil de onderzoeker zicht krijgen op verloop, dan is een belangrijke eerste stap om de arbeidsmotivatie van medewerkers te doorgronden. Daarom staat in dit onderzoek het begrip arbeidsmotivatie centraal. Dit begrip gaat over de motivatie die de medewerker heeft om zijn (werkgerelateerde) doelen op succesvolle wijze te behalen (Vroom, 1964). Voor het management van de organisatie is van belang dat zij een goede match tussen intrinsieke en extrinsieke motivatiefactoren creëert, wil zij haar medewerkers succesvol motiveren (Beer et al., 1984). Als een medewerker de intrinsieke motivatie heeft om in zijn werk veel uitdaging te ervaren, dan helpt het als de organisatie voor deze medewerker een aantrekkelijk werk- en leerklimaat creëert waarin uitdagingen geboden worden. De medewerker ervaart als het ware een instinctieve behoefte die hij wil realiseren in zijn werk. Bij extrinsieke motivatie, dus de motivatie die van buitenaf komt, is het voor de organisatie van belang dat zij de prestaties van haar medewerkers erkent en waardeert met een passende beloning. Samenvattend gaat het erom dat het werk van de medewerker aansluit bij datgene waar hij (a) goed in is, (b) het liefste doet en (c) op een manier wordt beloond die door de medewerker wordt gewaardeerd (McClelland, 1985).

Naast McClelland’s theorie veronderstelt Watson (1986) dat er drie manieren zijn waarop zowel het gedrag van mensen als de motivatie die daaraan ten grondslag ligt kunnen worden beschreven. De eerste is de afweging in behoeften. Mensen zijn prima in staat om te bepalen welke inspanning in verhouding staat met hun beloning. Op basis van deze afweging wordt hun motivatie bepaalt. De tweede afweging is het resultaat van sociale behoeften. Net als de meeste zoogdieren zijn mensen sociale wezens en zoeken graag soortgenoten op om relaties mee op te bouwen. Alhoewel er brood op de plank moet komen vormt geld niet de voornaamste motivatie. Althans, voor mensen wiens motivatie sociaal van aard is. Mensen nemen hun persoonlijkheid mee naar de organisatie en willen binnen de organisatie dan ook graag als mens behandeld worden. Dit zal leiden tot betere prestaties en gebondenheid. Tot slot is er de uitkomst van een uitwisselingsproces. Mensen hebben niet alleen thuis maar ook op werk behoefte aan erkenning en waardering. Dit maakt organisaties een levend organisme dat bestaat uit verschillende type mensen met eigen functies en behoeften. Daarom moeten medewerkers weet hebben van wat elkaar bezighoudt en wat hen motiveert om te werken. Watson (1986) beschouwt de kennis over welke wensen en behoeften mensen vervuld zien worden op hun werk als de sleutel naar succesvolle en gebonden medewerkers.

Arbeidsmotivatie is een breed begrip en wordt daarom verder uiteengezet. Het gaat hierbij om het uiteenzetten van hoe motivatie bij medewerkers tot stand komt en hoe dat proces zich vervolgens ontwikkeld (Watson, 1986). Omwille van de complexiteit van het begrip zullen naast de inhoudstheorieën ook de procestheorieën uitgelegd worden. Deze theorieën gaan over arbeidsmotivatie als proces. Het is voor een organisatie als W&G wenselijk om erachter te komen hoe arbeidsmotivatie nu precies bij medewerkers tot stand komt. Dit proces kan vervolgens als input worden gebruikt voor de totstandkoming van strategisch retentiebeleid. Het is immers waardevol om te weten wat medewerkers doen met hun behoeften en hoe de organisatie daarop kan inspelen, zodat meer betrokkenheid bij medewerkers kan worden gegenereerd.

### Menselijke behoeften: de inhoudstheorieën van Maslow en Herzberg

Door het werk van de Amerikaanse ingenieur Frederick Taylor (1903) ontstond er aan het begin van de twintigste eeuw onder veel organisaties een brede consensus over de economische positie van de mens. Taylor (1911) veronderstelde dat de mens een rationeel berekenend wezen was en het beste fungeerde als een pion in een mechanische ketting. De sociale kanten van de mens werden genegeerd. Sedert jaren veertig van de twintigste eeuw veranderde deze opvatting sterk en werd de mens als sociaal wezen steeds meer erkend. Dit leidde tot verschillende inhouds- en procestheorieën over de menselijke behoeften en waar die behoeften vandaan komen.

Twee van de meest bekende inhoudstheorieën zijn die van de Amerikaanse psychologen Maslow en Herzberg. De inhoudstheorie van Maslow (1943) gaat over de verschillende niveaus van behoeften van mensen. De kracht van Maslow’s inhoudstheorie is de eenvoudigheid: het biedt een globaal overzicht van de belangrijkste behoeften van de mens en waarom die behoeften zo belangrijk zijn. Maslow veronderstelt niet alleen dat menselijk behoeften aangeboren zijn, maar ook moeten worden ingedeeld in vijf categorieën. Deze categorisering is hiërarchisch van aard, wat betekent dat de eerste behoefte vervult moet worden wil een mens doorgaan naar het vervullen van de eerstvolgende behoefte. Zo ontstaat er een piramide aan menselijke behoeften. De eerste behoeften zijn de fysiologische behoeften: een mens heeft eten en drinken nodig om in leven te blijven, maar ook een veilige woonomgeving om zich te huisvesten. Daarna volgen de sociale behoeften: de mens heeft andere mensen om zich heen nodig en wil erkent en gewaardeerd worden door anderen. Deze sociale behoeften zijn dusdanig sterk dat mensen erkenning en waardering boven de behoefte aan salaris of een andere financiële/materiële beloning plaatsen. Erkenning en waardering oefenen daarom een aanzienlijke invloed uit op het functioneren van medewerkers. Medewerkers die zich erkend en gewaardeerd voelen, ontvangen een positief gevoel en ervaren de werkplek als veilig en aangenaam. Hierbij speelt de leidinggevende een enorm belangrijke rol. Wanneer de leidinggevende zijn of haar erkenning en waardering uitspreekt richting de medewerkers, dan zal dat positieve gevolgen met zich meebrengen (Tower Watson, 2014). Niet alleen verhoogd het de productiviteit van medewerkers, ook zullen medewerkers meer betrokken zijn bij het werk van collega’s, aanzienlijk hoger scoren op het gebied van tevredenheid en minder snel geneigd zijn om elders aan de slag te gaan (Crabtree, 2004). Toch wordt de inhoudstheorie van Maslow niet door iedereen ondersteund. Zo laat het onderzoek van Thierry & Koopman-Iwema (1983) zien dat mensen tegelijkertijd verschillende behoeften kunnen hebben en dus geen hiërarchie nodig om van de ene naar de andere behoefte te gaan.

Ondanks kritiek op zijn inhoudstheorie, trof Maslow ondersteuning van Frederick Herzberg (1959). Herzberg veronderstelt in zijn inhoudstheorie dat de tevredenheid en ontevredenheid van mensen door twee factoren worden bepaald: motivatiefactoren en hygiënefactoren. Motivatiefactoren zijn werkintrinsiek van aard en bestaan uit erkenning, waardering, bereiken, ontwikkelen en verantwoordelijkheid. Motivatiefactoren leiden er direct toe dat medewerkers meer tevreden zullen zijn over hun werk en zich langer zullen binden tot de organisatie. Wanneer deze factoren niet aanwezig zijn, zal er een neutrale toestand ontstaan bij de medewerker en geen ontevredenheid. Hygiënefactoren zijn werkextrinsiek van aard en bestaan uit de fysieke werkomgeving, salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden. Bij onvoldoende aandacht zorgen de hygiënefactoren zorgen er voor dat de medewerker juist ontevreden raakt over zijn werk en weinig behoefte ziet om zich nog langer te binden tot de organisatie. Wanneer de organisatie aan deze factoren voldoet ontstaat er in vergelijking tot motivatiefactoren juist een neutrale toestand bij de medewerker. Hierdoor is er sprake van een zekere hiërarchie: pas wanneer de hygiënefactoren tevreden zijn gesteld, kunnen de motivatiefactoren worden vervuld. Herzberg veronderstelde dat mensen de behoefte hebben om zich te ontplooien. De talenten die ze hebben willen ze tot uiting brengen en werk beschouwen zij als een effectief middel om dat te verwezenlijken. Herzberg (1959) adviseerde organisaties om de inhoud van werk aantrekkelijker te maken, zodat medewerkers hun talenten kunnen ontplooien en zich effectiever en langer inzetten voor de organisatie. Schein (1978) deelde deze zienswijze, omdat hij veronderstelde dat de behoeften (en de daaraan verbonden motieven) per persoon verschillen en het voor organisaties van belang is dat zij zowel het werk als de werkomgeving goed afstemmen op de behoeften van de individuele medewerker.

### Menselijke behoeften: procestheorieën van Vroom, Adams en Locke & Latham

Waarbij de inhoudstheorieën gaan over wat motivatie nu precies is, beschrijven procestheorieën juist hoe motivatie bij medewerkers ontstaat. In dit hoofdstuk worden de drie bekendste procestheorieën toegelicht. De Canadese psycholoog Victor Vroom (1964) ontwikkelde een verwachtingstheorie die uitgaat dat mensen een weloverwogen keuze maken om te komen tot een bepaalde gedraging. Hierbij spelen drie factoren een rol: (1) verwachting van succes (de wens om het doel te bereiken), (2) opbrengst (de beloning van het gedrag) en (3) de waarde van de opbrengst (wat het gedrag oplevert). Volgens Vroom moeten deze drie factoren worden vermenigvuldigt, zodat bij medewerkers de motivatie ontstaat om een doel na te streven. Het is een rekensom: als een van de drie factoren op nul staat, dan zal ook de motivatie om het doel na te streven nul zijn. Vrooms procestheorie houdt er dus een calculatieve benadering op na. Maar om deze rekensom goed te maken heeft Vroom een voorwaarde opgesteld voor medewerkers: zij moeten beschikken over de juiste vaardigheden om de werkzaamheden zo goed mogelijk uit te voeren. Wat deze theorie vooral interessant maakt is dat het antwoord geeft op de vraag of prestatiebeloningen werkelijk effect hebben op de motivatie van medewerkers. Immers, beloningen zijn afhankelijk van het resultaat dat de medewerker levert. Als het resultaat beter is dan de vorige keer, zal de beloning ook hoger zijn. Daarom heeft Vroom voorwaarden opgesteld waaraan prestatiebeloningen aan moeten voldoen. Deze opsomming is opgenomen in de bijlage (zie bijlage 7, 2019).

Tot slot is het belangrijk om te weten dat Vroom vooral managers aanmoedigt om zich af te vragen wat hun medewerkers nu eigenlijk motiveert. Wanneer de manager zijn personeelsplanning maakt, is het van belang dat hij rekening houdt met de wensen en behoeften van de individuele medewerker. Hierbij moet vooral helder worden wat de relatie tussen de inspanning is, maar ook de prestatie die de medewerker levert en de beloning die hij daarvoor ontvangt. Want een medewerker, zo veronderstelt Vroom, is pas echt gemotiveerd wanneer hij ziet dat hij invloed heeft op de hoogte van de beloning. Uiteindelijk zal de waarde die de medewerker hecht aan die beloning zijn motivatie bepalen (Vroom, 1964).

In tegenstelling tot de verwachtingstheorie van Vroom, is de vergelijkingstheorie van Adams (1963) gericht op de redelijkheid van de beloning. Men zal zijn of haar beloning afwegen tegen de beloning van een ander. De uitkomst van deze afweging bepaalt de motivatie van de persoon. Deze theorie kent vier uitgangspunten. De eerste is dat mensen hun beloningen en prestaties vergelijken met anderen. De tweede is dat wanneer blijkt dat de beloning en prestaties van de collega’s te hoog of te laag zijn, men zich daar ongemakkelijk bij voelt. De derde is dat hoe sterker dit ongemakkelijke gevoel is, des te meer men geneigd zal zijn dit in evenwicht te brengen. Dat maakt, en dat is het vierde uitgangspunt, de kans groot dat medewerkers minder kwalitatief werk leveren omdat zij op gelijke niveau met hun collega’s willen staan. De theorie van Adams laat goed zien dat de motivatie van medewerkers sterk beïnvloed kan raken door de omgeving waarin zij werken. Dit dwingt organisaties ertoe om eerlijk en rechtvaardig om te gaan met de prestaties van hun medewerkers. Het is voor organisaties van belang dat zij de verwachtingen vanuit de medewerker waarmaken, want anders zal de medewerker zich onheus bejegend voelen en minder gemotiveerd zijn om effectief aan de slag te gaan (Adams, 1963).

Tot slot is er de goalsettingstheorie van Locke & Latham (1980). Deze procestheorie gaat er vanuit dat medewerkers vooral gemotiveerd raken door het stellen van persoonlijke doelen die zij op werk willen realiseren. Dit betekent echter wel dat deze doelen bepaalde eigenschappen met zich mee moeten dragen. Deze eigenschappen zijn: (1) de doelen moeten moeilijk en uitdagend zijn maar wel haalbaar; (2) de doelen moeten specifiek zijn; (3) medewerkers moeten zowel tijdens als na het werk feedback van hun leidinggevende ontvangen over hun inspanningen en resultaten. Locke & Latham veronderstellen in hun theorie dat beoordelings- en beloningssystemen wel degelijk invloed uitoefenen op de tevredenheid en motivatie van medewerkers, maar niet zozeer op hun prestatieniveau. Daardoor is er een sterke overeenkomst te vinden tussen de drie inhoudstheorieën: een onrechtvaardige behandeling zal bij medewerkers leiden tot minder tevredenheid en een afname in inzet en betrokkenheid.

### Belang van gemotiveerde medewerkers

Dat motivatie een belangrijke rol speelt bij het behoud van personeel, wordt duidelijk bij het lezen van de boeken van Thomas en Dibble. De Amerikaanse hoogleraar organisatiewetenschappen Kenneth W. Thomas pleit in zijn boek *Intrinsic Motivation at Work: Building Energy and Commitment* (2000) voor een omarming van de motivatie van medewerkers. Dit houdt in dat de organisatie steevast de motivatie van haar medewerkers analyseert en haar personeelsbeleid daarop toepast. Het gaat hierbij om de intrinsieke motivatie van medewerkers. Uit een studie van Dewhurst, Guthridge & Mohr (2009) blijkt dat medewerkers vooral in hun intrinsieke motivatie gevoed worden wanneer de leidinggevende (a) zijn waardering uitspreekt, (b) met regelmaat non-formeel contact zoekt met zijn medewerkers en (c) zijn medewerkers de kans geeft om verantwoording te dragen over het werk dat ze doen. Hierbij is het van belang dat leidinggevenden een werkomgeving creëren waarin de medewerker in staat wordt gesteld om zichzelf en anderen te motiveren. Dit kan bereikt worden door vertrouwen te scheppen en resultaten te boeken. De medewerker moet vertrouwen krijgen in zijn leidinggevende en invloed krijgen op het werk, zodat zij gezamenlijk de gewenste resultaten kunnen boeken en versterken wat goed gaat (Baldoni, 2005).

De Britse organisatiedeskundige Susan Dibble stelt in haar boek *Keeping Your Valuable Employees: Retention Strategies for Your Organization’s Most Important Resources* (1999) vast dat wanneer strategisch retentiebeleid voldoet aan de intrinsieke motivatie van medewerkers in alle leeftijdscategorieën, niet alleen de medewerkersloyaliteit hoger wordt maar dat ook de individuele arbeidssatisfactie (de voldoening dat het werk de medewerker geeft) en zodoende de affectieve betrokkenheid van medewerkers groeit. Dat het behoud van personeel steeds belangrijker wordt voor organisaties, heeft alles te maken met de veranderende positie van de medewerker. De positie van de medewerker is verandert van traditioneel naar transactioneel. Dit betekent dat de medewerker zelf eisen opstelt die in overeenstemming moeten worden gebracht met de eisen van de werkgever (Kluijtmans, 1999). Dit dwingt organisaties om een zelfreflectie uit te voeren. Deze zelfreflectie moet leiden tot het besef van de unieke eigenschappen van de organisatie. Deze eigenschappen kunnen per organisatie verschillen. Daarnaast dient de organisatie haar huidig personeelsbestand te analyseren. Hierbij is het van belang dat de organisatie (a) weet welke type medewerker de organisatie wenst te hebben, (b) wat zowel het huidige verloop als het gewenste verloop is en (c) wie verantwoordelijk wordt voor het opstellen en implementeren van strategisch retentiebeleid. Ook deze drie zaken moeten helder zijn voordat organisaties overgaan tot het beleidsmatig behouden van medewerkers. Samenvattend is de conclusie dat de unieke eigenschappen van de organisatie, de waardering voor het menselijk kapitaal en een analyse van het huidige personeelsbestand (inclusief het verloop) samen belangrijke factoren vormen in het effectief realiseren van gebonden medewerkers (Dibble, 1999).

De conclusie van arbeidsmotivatie is dat intrinsiek gemotiveerde medewerkers prestaties leveren omdat ze hun werk als prettig beschouwen. Extrinsiek gemotiveerde medewerkers leveren daarentegen prestaties door de beloning die daaraan verbonden is. Bij intrinsieke gemotiveerde medewerkers lukt motiveren vooral wanneer de kwaliteit van het werk hoog is doordat het werk bestaat uit uitdagende doelen. Het motiveren van extrinsiek gemotiveerde medewerkers werkt pas wanneer de prestatie wordt beloond met bijvoorbeeld salaris. Erkenning en waardering zijn bij beide groepen erg belangrijk en vormen het voornaamste doel als het gaat om motiveren. Het enige verschil tussen beide groepen is de vorm van motiveren.

## Betrokkenheid

Naast motivatie speelt ook betrokkenheid een belangrijke rol bij het behoud van personeel. Immers, motivatie moet juist leiden tot betrokken medewerkers. En dus is het belangrijk om te weten wat voor soort betrokkenheid binnen de context van dit onderzoek van belang is. Allen & Meyer (1990) onderscheiden drie vormen van betrokkenheid, namelijk: normatief, affectief en continuïteit. Normatieve betrokkenheid betekent de mate waarin een medewerker zich moreel verplicht voelt om bij te organisatie te blijven, omdat zij bijvoorbeeld weten dat de organisatie van hen afhankelijk is. Deze betrokkenheid wordt sterk beïnvloed door de werksfeer en de socialisatie op de werkvloer. Affectieve betrokkenheid betekent dat medewerkers hun werkomgeving beschouwen als een thuisplaats. Zij voelen zich sterk op hun gemak en zien weinig tot geen reden om voor een andere werkgever te kiezen. Er is – i.v.m. normatieve betrokkenheid – geen morele verplichting, gevoed door buitenaf, dat medewerkers gevoelsmatig dwingt om bij de organisatie te blijven. Hun motivatie om te blijven is intrinsiek van aard. De emotionele binding wordt hierbij vooral gevoed door ideologische herkenning: medewerkers staan met de volle 100% achter de identiteit (missie, visie, ideologie, strategie) van de organisatie. Continuerende betrokkenheid houdt in dat medewerkers bij de organisatie blijven vanwege gebrek aan beter. Medewerkers die behoren tot deze vorm van betrokkenheid blijven bij de organisatie omdat het wegens omstandigheden (bijvoorbeeld door een krimpende arbeidsmarkt) voor hen gewoon niet gunstig is om te vertrekken. Ook hierbij lijkt – net als bij normatieve betrokkenheid – de motivatie extrinsiek gevoed te worden, want het zijn de arbeidsomstandigheden die de motivatie van medewerkers bepalen.

Er bestaat geen hiërarchie in deze drie vormen van betrokkenheid. Sterker nog: het is van belang dat ze evenredig aandacht krijgen in het personeelsbeleid (Torka & Riemsdijk, 2001). Want hoe leuk het werk ook mag zijn en hoe aangenaam de organisatiecultuur is, medewerkers moeten brood op de plank krijgen en daarvoor is geld nodig. Dit maakt affectieve, normatieve en continuerende betrokkenheid even belangrijk. Organisaties moeten de complexiteit van betrokkenheid bij medewerkers erkennen alvorens de betrokkenheid van hun personeel analyseren. Organisaties moeten ook hun eigen betrokkenheid naar medewerkers toe analyseren. Betrokkenheid fungeert als een wisselwerking: wanneer de organisatie betrokken is bij het werk van haar medewerkers zullen medewerkers zich eerder betrokken voelen tot de organisatie en gemotiveerder aan de slag gaan. De individuele medewerker zal zich op deze manier identificeren met en gebonden voelen tot de organisatie (Porter et al., 1974). Meer betrokkenheid onder medewerkers kent dan ook positieve gevolgen. Uit onderzoek blijkt namelijk dat betrokken medewerkers meer gemotiveerd en tevreden zijn over hun werk (Hackett, Bycio & Hausdorf, 1994), maar ook eerder in staat zijn om innovatief aan het werk te gaan (Walton, 1985). Kortom, de bijdrage die betrokken medewerkers leveren in tegenstelling tot niet-betrokken medewerkers is groot en waardevol.

## Werk- en leerklimaat

De motieven van medewerkers vandaag de dag zijn anders dan vijftig jaar geleden. De medewerkers van nu zijn kritischer naar hun werk toe, omdat werkzekerheid niet meer het voornaamste motief is. Ook carrière maken is niet de voornaamste wens om aan de slag te gaan of, met betrekking tot dit onderzoek, zich te binden aan een organisatie. Nee, bij de medewerkers van nu gaat het om een goede werk en privé balans, ontwikkelingskansen en tot slot de ruimte om autonomie over je werk te hebben (Paffen, 2007). Hierdoor lopen de wensen van medewerkers ten aanzien van de gebieden loopbaan, ontwikkeling en groei steeds sterker uiteen.

Loopbaanmanagement beslaat op alle maatregelen die een organisatie onderneemt om haar medewerkers uit te dagen en te ontwikkelen (Kuijpers, 2000). Het gaat met name om de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker om zichzelf te ontwikkelen. Het voornaamste doel van loopbaanmanagement is dat medewerkers zich zodanig weten te ontwikkelen dat de organisatie zich over de eigen personeelsvoorziening geen zorgen hoeft te maken (Hall, 1986). Daar zorgen medewerkers immers zelf voor. Zij blijven zich ontwikkelen en verhogen daarmee de kwaliteit van diensten en producten (Arnold & Feldman, 1986).

Wanneer loopbaanmanagement wordt gestructureerd dan ziet dat er als volgt uit: (1) de wensen en mogelijkheden van zowel de organisatie als haar medewerkers worden op een optimale, planmatige en systematische wijze op elkaar afgestemd, (2) in alle loopbaanfasen van de medewerker vindt er individuele loopbaanplanning en –begeleiding plaats, (3) zodat de personeelsbezetting voldoet aan de kwantitatieve en kwalitatieve eisen en (4) tegelijkertijd medewerkers voldoende ontwikkelmogelijkheden aangeboden krijgen (Kluijtmans, 2014).

Hoe een medewerker zijn loopbaan plant en vormgeeft is zijn eigen verantwoordelijkheid. Er moet daarom sprake zijn van een persoonlijk ontwikkelingsplan. Dit is een effectief hulpmiddel om te werken aan de ontwikkeling van de individuele medewerker. Bij dit plan kent de leidinggevende een belangrijke ondersteunende rol. De leidinggevende begeleidt en stuurt de medewerker bij het opstellen van zijn persoonlijk ontwikkelingsplan. Bij het opstellen van dit plan moet het huidige functioneren van de medewerker als vertrekpunt worden beschouwd. Op basis van het huidige functioneren moeten doelstellingen worden opgesteld die gericht zijn op wat de medewerker in de toekomst wil bereiken (Van Broek, Van Der Giessen & Van Oers-Dorst, 2000).

Met loopbaanmanagement creëert de organisatie een werk- en leerklimaat voor haar medewerkers dat recht doet aan hun specifieke loopbaanwensen (DeSimone & Harris, 1998). Daarmee draagt een werk- en leerklimaat bij aan het binden van medewerkers tot de organisatie. Burke & Hutchins (2007) hebben vijf voorwaarden opgesteld waar de organisatie aan moet voldoen wil zij een goed werk- en leerklimaat opzetten. De eerste voorwaarde is een sterke strategische link, zodat medewerkers weten tot in hoeverre het verbeteren van hun kwaliteiten bijdraagt aan niet alleen hun persoonlijke doelen, maar ook de strategische doelen van de organisatie. De tweede voorwaarde is dat medewerkers voldoende tijd en ruimte krijgen om tijdens hun werk te leren. De derde voorwaarde is dat collega’s elkaar stimuleren om zich te ontwikkelen door middel van opbouwende feedback. Dientengevolge hebben leidinggevenden dezelfde verantwoordelijkheid: zij moeten hun medewerkers ondersteunen in het ontwikkelen van hun kwaliteiten. Het geven van opbouwende feedback helpt daarbij. Een werk- en leerklimaat dient dus een ruimte te bieden aan feedback. Feedback moet niet alleen van de leidinggevende komen, maar ook van collega’s. Zij weten immers heel goed hoe iemand functioneert op de werkvloer. De feedback moet altijd opbouwend zijn, zodat men wordt gestimuleerd om het beste uit zichzelf te halen. Tot slot is er de vijfde voorwaarde, die stelt dat medewerkers verantwoording moeten afleggen voor hun ontwikkeling.

Alhoewel er bij loopbaanmanagement sprake is van een gedeelde verantwoordelijkheid, is er een speciale rol weggelegd voor de leidinggevende. De leidinggevende is niet alleen een mentor voor zijn medewerkers, maar ook een coach en een sponsor. Hierbij gaat het erom dat de leidinggevende zijn medewerkers ondersteunt in het aangaan van nieuwe uitdagingen. De leidinggevende kent de organisatie goed en weet daardoor waar de mogelijkheden voor medewerkers liggen (Bailey & Clark, 2008).

***Hoe wordt strategisch retentiebeleid ingericht volgens de inzichten uit de literatuur?***

De tweede deelvraag wordt met het onderstaande kopje beantwoord. Hierbij gaat het niet om de belangrijkste factoren, maar juist om de inrichting van strategisch retentiebeleid. Oftewel, hoe de procedure van strategisch retentiebeleid eruit moet komen te zien.

## Procedure strategisch retentiebeleid

De Amerikaanse organisatiewetenschappers Jack J. Phillips en Adele O. Connell hebben in hun boek *Managing Employee Retention* (2003) een procedure ontwikkeld om strategisch retentiebeleid in te richten. Deze procedure bestaat uit een aantal stappen. Omwille van de omvang zal een kort en bondige weergave van deze procedure uiteengezet worden. De uitgebreide weergave is opgenomen in de bijlage (zie bijlage). Saillant detail: Phillips & Connell veronderstellen dat personeelsverloop de voornaamste oorzaak is voor retentiebeleid en dus een grondige analyse van het personeelsverloop een vereiste is.

De eerste stap is identificatie. Hierbij is het van belang om als organisatie te weten wat de strategische organisatiedoelen voor op de lange termijn zijn. Maar ook welke activiteiten en middelen nodig zijn om die strategische doelen te realiseren. Daarnaast stelt de organisatie een competentieprofiel op waarin de organisatiestrategie in overeenstemming wordt gebracht met relevante vaardigheden. Dit zijn vaardigheden die medewerkers moeten bezitten. De tweede stap is een analyse van de nationale economie. Het is van belang dat er gekeken wordt naar gewerkte uren per week, de conjunctuur van de economie, nationale werkloosheid, nationale verloopcijfers en de werkgelegenheid. Ook moet de organisatie kijken naar de algemene wensen en behoeften van medewerkers uit de sector waar de organisatie zich in bevindt. De derde stap is een analyse van het personeelsbestand. Zowel de kwantitatieve als de kwalitatieve gegevens worden onderzocht en in beeld gebracht. Als vervolgstap maakt de organisatie een analyse van de vraag naar relevante vaardigheden op de arbeidsmarkt. Wanneer de resultaten van deze analyse bekend zijn, moeten deze resultaten worden gecombineerd met de kwantitatieve en kwalitatieve meeting van het personeelsbestand. Op basis van deze combinatie kan de organisatie drie retentiegroepen identificeren, die een prioriteit vormen voor het beoogde strategisch retentiebeleid. Iedere retentiegroep staat voor een groep medewerkers die gezamenlijk aan bepaalde kenmerken voldoen. De retentiegroepen en de verschillen tussen deze groepen zijn opgenomen in de bijlage (zie bijlage). Wanneer prioriteit is gegeven aan een specifieke retentiegroep worden de belangrijkste motivatie- en demotivatiefactoren van elke retentiegroep in kaart gebracht. Dit kan middels vragenlijsten. En wanneer de resultaten hiervan bekend zijn dient de organisatie als per retentiegroep een profiel op te stellen, zodat de motivatie- en demotivatiefactoren per retentiegroep bekend zijn. Dit is de vierde stap. De vijfde stap bedraagt het opstellen van retentiemaatregelen die aansluiten bij de belangrijkste motivatiefactoren van de drie retentiegroepen, maar ook de actiegebieden van het personeelsbeleid. Middels het gebruik van een specifieke matrix is dit mogelijk. Bij de zesde stap wordt de implementatie van deze retentiemaatregelen uitgevoerd.

Aan de retentiemaatregelen worden wel eisen gesteld. Zo moeten de maatregelen volgens heldere regels worden toegepast, zodat een ad hoc benadering uitblijft. Een ad-hocbenadering zorgt juist voor een negatieve culturele impact en die impact is juist van belang om medewerkers mee te krijgen. De maatregelen moeten namelijk in lijn zijn met de cultuur van de organisatie, maar ook dat de maatregelen passen bij het zogenaamde managementtoolsysteem. Dit systeem definieert de rol van de leidinggevende en welke instrumenten hij nodig heeft om zijn medewerkers zo goed mogelijk te ondersteunen en hen te begeleiden in hun werk. Communicatie mag niet ontbreken gedurende de implementatiefase. Leuk en aardig al die retentiemaatregelen, maar waarom? Deze vraag speelt vooral bij de medewerkers. Het is van belang dat er goed wordt gecommuniceerd naar het personeel waarom er retentiemaatregelen zijn, wat die maatregelen inhouden en wat dat voor hen betekent. Retentiebeleid dient haar waarde te laten erkennen door het personeel. Het opstellen en implementeren van retentiebeleid vergt daarom respect en transparantie. De organisatie moet deze twee waarden dan ook naar voren laten komen bij de maatregelen die worden genomen, zodat deze waarden door de medewerkers worden beleefd. Tot slot is er de fase van evaluatie. Want wanneer retentiemaatregelen zijn genomen en acties zijn gemaakt, is het tijd voor evaluatie. Het succes hiervan wordt gemeten door de resultaten te vergelijken met de doelstellingen van het strategisch retentiebeleid. De uitkomst van deze vergelijking is waardevol, aangezien het de organisatie de kans geeft om haar retentiebeleid bij te snoeien. Zo blijft het retentiebeleid relevant voor het personeel (Phillips & Connell, 2003).

Naast de procedure van Phillips & Connell, is er ook de procedure volgens Amerikaanse HR-expert Mike Poskey. Poskey (2013) heeft voor vele Amerikaanse bedrijven advies gegeven over het behoud van medewerkers en hij concludeert dat er zeven stappen genomen moeten worden om tot een succesvol retentiebeleid te komen. Bij de eerste stap moet een grondige analyse worden uitgevoerd van alle functies binnen de organisatie. Deze functieprofielen worden vervolgens aangevuld met bijbehorende competentieprofielen. Op deze manier is helder welke competenties vereist zijn en welke verantwoordelijkheden genomen moeten worden om de desbetreffende functies succesvol uit te voeren. Dit is vooral belangrijk wanneer nieuwe mensen aangetrokken worden. Leidinggevenden kunnen een realistischere taakvoorspelling schetsen aan sollicitatiekandidaten, zodat misverstanden of het maken van verkeerde beloftes uit blijven. Bij de tweede stap moeten goede beoordelings- en selectieprocessen ontworpen en opgezet worden. Het gaat hierbij vooral om de gesprekstechnieken die nodig zijn bij het voeren van goede selectiegesprekken zodat een succesvolle fit (de juiste medewerker op de juiste functie) vaker gerealiseerd kan worden. De derde stap is een analyse van het huidige personeelsbestand, maar ook daarbuiten. Wat zijn de huidige trends onder medewerkers op de arbeidsmarkt? Wat zijn de loopbaanwensen onder de eigen medewerkers? Deze kwalitatieve analyse moeten vervolgens als input gebruikt worden voor het opstellen van de juiste retentiemaatregelen. Als vierde stap moet de organisatie een aantrekkelijk opleidingsaanbod creëren. Medewerkers zoeken graag uitdaging, dus om meer betrokkenheid bij hen te generen is een aantrekkelijk werk- en leerklimaat essentieel. De vijfde stap is het verbeteren van de werkrelatie tussen leidinggevende en medewerker. Dit kan alleen als leidinggevenden in gesprek gaan met hun medewerkers en aan hen vragen wat hen motiveert om naar werk toe te gaan en wat de organisatie daarin voor hen kan betekenen. De zesde stap bestaat uit het opstellen van een billijk beloningsbeleid. Hierbij moet vooral goed gekeken worden naar de salariëring en wat dat betekent voor de medewerkers die nu werkzaam binnen de organisatie. Wat zijn hun wensen omtrent financiële beloning en hoe kan de organisatie daarop tegemoet treden? Volgens Poskey mogen organisaties hier best wat meer concurrerend in zijn in vergelijking tot andere organisatie. Tot slot is er de zevende stap. Hierbij moet een aanmoedigingsplanning worden opgesteld. De organisatie identificeert rollen waar de medewerkers in de toekomst geschikt voor zullen zijn. Vervolgens werken leidinggevende en medewerker samen om een opvolgingsplan op te stellen waarin helder wordt welke concrete stappen genomen moeten worden om de medewerker daar te brengen waar hij zich graag ziet staan in de toekomst, hetzij binnen de organisatie. Hierbij is de inzet van coaching en mentoring door de leidinggevende van groot belang. Poskey benadrukt hiermee het belang van een betrokken en coachende leidinggevende (Poskey, 2013).

## Deelconclusie

Strategisch retentiebeleid is een middel om personeelsverloop tegen te gaan door de motivatie en betrokkenheid van medewerkers te vergroten. Om dit succesvol te realiseren moeten een aantal factoren worden uitgewerkt. Zo moet er o.a. een langetermijnvisie worden opgesteld waaruit blijkt waarom strategisch retentiebeleid belangrijk is. Het doel van retentie (het tegengaan van verloop) moet verbonden worden met het bestaansrecht van de organisatie, zodat strategisch retentiebeleid kan worden gemotiveerd en verantwoord naar medewerkers toe.

Wil je medewerkers binden tot de organisatie, dan is het wijs om inzicht te krijgen in wat medewerkers precies bind tot de organisatie, maar ook wat hen juist doet vertrekken. Een analyse van het personeelsverloop, het in kaart brengen van de arbeidsmotivatie van het personeelsbestand en het generen van betrokkenheid middels erkenning en waardering zijn daarom zeer belangrijke factoren. Maar er zijn meerdere factoren. Zo hebben medewerkers behoefte aan uitdaging en ontwikkeling. Een werk- en leerklimaat dat aansluiting biedt op die twee behoeften werkt bindend en creëert betrokkenheid onder medewerkers. Waarin medewerkers precies uitgedaagd willen worden verschilt per medewerker. Daarom biedt een persoonlijk ontwikkelingsplan uitkomst. Met dit plan kan effectief worden gewerkt aan de persoonlijke doelen van de individuele medewerker. Ook draagt een open

De rol van de leidinggevende moet niet worden onderschat. Doordat de leidinggevende verantwoordelijk is voor de aansturing en begeleiding van medewerkers, vervult zij een belangrijke rol bij de uitvoering van strategisch retentiebeleid. Uit de verschillende theorieën van dit theoretisch kader blijkt hoe invloedrijk de rol van de leidinggevende is op de motivatie en betrokkenheid van medewerkers. Een leidinggevende moet betrokken zijn, medewerkers erkennen en waarderen en ervoor zorgen dat hun werkomgeving voldoende uitdaging en ontwikkelkansen biedt.

Tot slot is de deelconclusie dat het proces van strategisch retentiebeleid lang en intensief is. Doordat de omvang van dit beleid groot is, is het van belang dat tijdens iedere stap van het proces een tussentijdse beoordeling wordt uitgevoerd. Deze zelfreflectie houdt het procesteam scherp en creëert bewustzijn waarom strategisch retentiebeleid noodzakelijk is voor de organisatie. Ook helpt het de organisatie om haar strategisch retentiebeleid te verantwoorden naar haar medewerkers toe. Het gaat immers om hun inzet, hun talenten, hun motivatie en hun betrokkenheid.

## Conceptueel Model

Het conceptueel model fungeert als een visuele weergave van de oorzaak-gevolgrelatie die de onderzoeker verwacht in zijn onderzoek. Hiermee verwacht de onderzoeker een verband aan te treffen tussen de variabelen van dit onderzoek, om daarna uit te leggen hoe deze variabelen zich tot elkaar verhouden. In het theoretisch kader gaat het erom dat in kaart wordt gebracht welke factoren ervoor zorgen dat mensen bij de organisatie blijven. Middels het kwalitatiefueel model wordt hier antwoord op gegeven.

Meerdere factoren dragen bij aan het behoud van personeel. Zo is het van belang dat de organisatie een langetermijnvisie opstelt die ervoor zorgt dat het beoogde retentiebeleid strategisch van aard is en kan worden verantwoord naar medewerkers toe. Ook dient er een aantrekkelijk werk- en leerklimaat gecreëerd te worden, zodat medewerkers uitdaging wordt geboden en ruimte krijgen zich te ontwikkelen. Tot slot speelt de leidinggevende een cruciale rol. Deze persoon dient betrokken te zijn bij de ontwikkeling en het werk van zijn medewerkers, maar dient hen ook te erkennen en te waarderen in het werk dat ze doen. Het belang van deze factoren vindt haar oorzaak in het personeelsverloop, want binnen de context van dit onderzoek is personeelsverloop de voornaamste reden voor strategisch retentiebeleid. Middels deze factoren heeft de organisatie handvaten om het beoogde strategisch retentiebeleid op te stellen. Bij het opstellen van strategisch retentiebeleid zijn tussentijdse beoordelingen belangrijk om te reflecteren op wat er is gedaan. Zo kan stapsgewijs worden toegewerkt naar een succesvolle realisatie van strategisch retentiebeleid.

Langetermijnvisie

Werk- en leerklimaat

Personeelsverloop

Strategisch retentiebeleid

Leidinggevende

Erkenning & Waardering

Tussentijdse beoordeling

implementatie retentiebeleid

# Methode

In dit hoofdstuk wordt beschreven op welke wijze het kwalitatief onderzoek is uitgevoerd, wat het ontwerp van het onderzoek is, voor welke onderzoekseenheid is gekozen en hoe alle onderzoeksgegevens zijn verzameld en verwerkt in het onderzoeksrapport.

## Onderzoeksopzet

Dit onderzoek is een kwalitatief onderzoek, wat betekent dat op beschrijvende wijze betekenis is gegeven aan ervaringen en interpretaties van de onderzoekseenheid. Deze manier wordt de interpretatieve stroming genoemd. Op deze manier is geprobeerd erachter te komen wat strategisch retentiebeleid volgens de onderzoekseenheid betekent en welke bijdrage het beleid in hun ogen aan de organisatie kan leveren. Om dit resultaat te realiseren is ook gekozen voor de narratieve benadering. Hierbij wordt bewust gebruik gemaakt van de verhalen die de onderzoekseenheid vertelt. Voor een goede uitvoering hiervan is gebruik gemaakt van de hermeneutiek. Bij deze benadering ligt de focus op interpretatie, waardoor reflectie en begrijpen centraal staan (Baarda et al., 2013).

## Onderzoeksontwerp

Een goede onderzoeksmethode is enorm belangrijk om de hoofdvraag te beantwoorden. Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van de gefundeerde theoriebenadering. Deze benadering is gebruikt voor zowel de desk- als fieldresearch. Bij de deskresearch zijn verschillende theorieën ingezet om antwoord te geven op de eerste twee deelvragen. Bij de fieldresearch zijn uitgetypte interviewteksten gebruikt als onderzoeksmateriaal om antwoord te geven op de laatste twee deelvragen. Ook zijn bij de beantwoording van de laatste twee deelvragen analyses van het MTO en eerder gevoerde exitgesprekken als onderzoeksmateriaal gebruikt. De reden waarom is gekozen voor deze benadering is, omdat de meningen en ervaringen van de onderzoekseenheid van groot belang zijn bij het succesvol maken van strategisch retentiebeleid binnen het Leger des Heils W&G.

## Vooronderzoek

Er is eerst vooronderzoek uitgevoerd. In dit stadium zijn gesprekken gevoerd met mensen binnen de organisatie om te onderzoeken waar precies het probleem ligt. Dit betrof mensen van HR. In deze gesprekken is gevraagd naar wat zij vinden over de huidige omstandigheden binnen de organisatie en hun mening ten aanzien van binden en boeien. Ook zijn interne documenten als MTO-verslagen en exitgesprekken geanalyseerd en vervolgens in een document verwerkt. Daarnaast zijn jaarverslagen doorgenomen om een totaaloverzicht te krijgen op wat er zowel binnen als buiten de organisatie speelt. Deze informatie is behulpzaam geweest voor de situatieschets en het formuleren van de probleemstelling. Bij het vooronderzoek was een onafhankelijke houding noodzakelijk. Het is belangrijk dat de onderzoeker zich niet laat beïnvloeden door de meningen van mensen binnen de organisatie. Bij alles wat er is gelezen heeft de onderzoeker zichzelf kritisch bevraagd over beweringen, conclusies, meningen en overtuigingen, en of die allemaal wel kloppen. Ook is er onderscheid gemaakt tussen hoofd- en bijzaken, en is zorgvuldig en welbewust bepaald in welke mate een bewering of overtuiging is aanvaard of verworpen. Dit was vooral bij de gesprekken van belang, aangezien in die gesprekken meningen naar voren kwamen.

## Verantwoording dataverzameling deskresearch

Om tot de juiste literatuur te komen, was allereerst het onderzoeksonderwerp afgebakend. Was eerst het thema Boeien & Binden het hoofdonderwerp, al vrij snel werd dat strategisch retentiebeleid. Bij het thema Boeien & Binden kunnen namelijk twee richtingen gekozen worden: het aantrekken van nieuwe medewerkers of het behouden van huidig personeel. Vanwege de hoge verloopcijfers is gekozen voor dat laatste. Vervolgens is gekeken welke vaktermen horen bij personeelsbehoud. Al vrij snel kwam het begrip retentiebeleid naar voren, om dientengevolge begrippen op te zoeken die nauw in verbinding staan met retentiebeleid. Op grond van deze begrippen is een literatuurlijst opgesteld. Per begrip zijn boeken gekozen die zijn geschreven door experts. Deze experts zijn mensen die een autoriteit zijn binnen hun vakgebied. Hun onderzoeken worden als baanbrekend en invloedrijk beschouwd. De literatuur die is gehanteerd bestond uit zowel Nederlandstalige als Engelstalige literatuur. Het voordeel van Engelstalige literatuur is dat in landen als de VS en Groot-Brittannië in de vorige eeuw baanbrekende onderzoeken zijn uitgevoerd en mede daardoor vakgebieden als arbeidspsychologie en organisatiecultuur veel meer vorm hebben gekregen. Dit maakte de geraadpleegde Engelstalige literatuur tot zeer waardevolle en betrouwbare input voor het onderzoek. Hieronder is een schematische weergave van de dataverzameling van de desk research geplaatst.

*Figuur 7: Tabel literatuurstudie theoretisch kader*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Deelvraag | Resultaten | Theorieën |
| 1a | Beleid dat ervoor zorgt dat medewerkers zodanig te worden gemanaged, dat zij zich gebonden voelen tot de organisatie en op die manier het personeelsverloop wordt teruggedrongen. | Derijcke & Thoelens (2001), Van Beirendonck (2012), Mintzberg & Quinn (1988), Forrest (1999), Phillips & Connell (2003), Poskey (2013). |
| 1b | Individuele factoren:   * Leeftijd * Opleidingsniveau * Loopbaanwensen * Arbeidsmotivatie * Individuele ontwikkeling * Verloopgeneigdheid * Betrokkenheid * Arbeidssatisfactie | Mor Barak et al. (2006), Derijcke & Thoelens (2001), Holtom, Mitchell, Lee & Inderrieden (2005), Maertz & Griffeth (2004), Yanchus et al. (2015), Mor Barak, Nissly & Levin (2001), Balfour & Neff (1993), Alblas & Wijsman (2013), Rammant & Pepermans (2003), Kouwenhoven & Hooft (1990), Schein (1978), Vroom (1964), Beer et al. (1984), McClelland (1985), Watson (1986), Adams (1963), Locke & Latham (1980), Maslow (1943), Herzberg (1959), Tower Watson (2008), Thomas (2000), Dibble (1999), Dewhurst, Guthridge & Mohr (2009), Allen & Meyer (1990), Torka & Riemsdijk (2001), Hackett, Bycio & Hausdorf (1994), Porter (1974), Torka & Riemsdijk (2001). |
| 1c | Organisatorische factoren:   * Organisatiestrategie * Strategische doelstellingen * Organisatiecultuur * Doorgroeimogelijkheden * Langetermijnvisie * Beloning * Leiderschapsstijl * Werkomstandigheden * Betrokkenheid | Mintzberg & Quinn (1988), Tower Watson (2008), Paffen (2007), Kuijpers (2000), Hall (1986), Arnold & Feldman (1986), Kluijtmans (2014), Boerlijst (1982), DeSimone & Harris (1998), Bailey & Clark (2008), Thijssen (2006), Ilmarinen (2006), Lievegoed (1996), Kluijtmans (2004). |
| 1d | Omgevingsfactoren:   * Mogelijkheden arbeidsmarkt | Kluijtmans (2014) en Alblas & Wijsman (2013). |
| 2 | Acties:   * Kwalitatieve en kwantitatieve analyse huidig personeelsbestand * Opzetten langetermijnvisie * Identificatie organisatie * Analyse relevante vaardigheden arbeidsmarkt * Analyse relevante functies organisatie * Opstellen functie- en competentieprofiel * Vaststellen retentiegroep * Opstellen retentiemaatregelen * Sterke interne communicatie * Betrokken en coachend leiderschap | Phillips & Connell (2003) en Poskey (2013). |

## Verantwoording dataverzameling fieldresearch

Voor het samenstellen van de onderzoekseenheid is gekeken naar de diensttijd van medewerkers. Het onderzoek focust zich specifiek op medewerkers met een vast dienstverband, werkzaam tussen de drie en zeven jaar. Op basis van dit criterium is een lijst samengesteld, bestaande uit alle medewerkers, werkzaam binnen de werkeenheden GLD en MCR, die aan de eis voldoen. Vervolgens is er gekeken naar functiedifferentiatie. Dit is gedaan omdat de interviewvragen zijn gericht naar de werkervaring van medewerkers. Die ervaringen kunnen erg van elkaar verschillen. Daarnaast bevatten beide werkeenheden veel personeel. Om het onderzoek representatief te maken is het dus wenselijk dat medewerkers met verschillende achtergronden, verschillende ervaringen worden bevraagd. Om diezelfde reden is ook getracht te zorgen voor differentiatie in opleiding, werklocatie en geslacht. Hieronder is overzicht geplaatst met daarin alle functies.

*Figuur 8: Tabel overzicht kenmerken onderzoekseenheid*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Functies | Functieomschrijving | Opleidingsniveau | Aantal | Man/vrouw verhouding |
| Sociaal Pedagogisch Medewerker | Begeleiden van cliënten, waarbij het stimuleren van een goede dagbesteding centraal staat. Het doel is om een veilige en aangename leefomgeving voor de cliënten te creëren. Dit wordt bereikt middels een hersteld gericht persoonlijk plan van aanpak. | MBO/HBO | 8 | 4 mannen, 4 vrouwen |
| Woonbegeleider | Persoonlijke begeleiding van cliënten, waarbij stap voor stap de leefgebieden van cliënten worden doorgenomen. Het voornaamste doel is het aanleren van woonvaardigheden, zodat cliënten te leren krijgen hoe ze zelfstandig en goed mogelijk moeten leven. | MBO/HBO | 2 | 1 man, 1 vrouw |
| Gedragswetenschapper | Kijkt vakmatig naar de leefsituatie van cliënten en stelt waar nodig de opvoedingsdiagnostiek bij. Daarnaast dient de gedragswetenschapper medewerkers te trainen en te sturen in deskundigheidsbevordering. | WO | 2 | 2 vrouwen |
| Teamleider | Geeft leiding over het team en controleert de uitvoering van de dagelijkse werkzaamheden. Daarnaast levert de teamleider een bijdrage aan de innovatie op de afdeling en beleidsontwikkeling. Een teamleider is verantwoordelijk voor een goede communicatie binnen de organisatie en daarbuiten. | HBO | 2 | 1 man, 1 vrouw |
| Verpleegkundige | Verricht verpleegtechnische handelingen en biedt ondersteuning aan cliënten bij hun dagelijkse behoeften. Ook coördineert de verpleegkundige de dagelijkse zorg en begeleiding. | HBO | 2 | 2 vrouwen |
| Totaal | | | 16 | 16 |

Doordat de fieldresearch in dit onderzoek kwalitatief van aard is, zijn diepte-interviews ingezet. Deze interviews zijn semigestructureerd, wat betekent dat van tevoren gespreksonderwerpen zijn opgesteld met de daaraan gekoppelde vragen. Deze onderwerpen komen voort uit de deskresearch en vormen dus de input voor de fieldresearch. Echter, is er tijdens de interviews ruimte opengelaten voor spontane wendingen die in het gesprek plaats kunnen vinden. Gekozen is om de diepte-interviews individueel af te nemen, zodat effectiever kan worden gezocht naar het verhaal achter de interpretaties van respondenten (Baarda et al., 2013).

Om tot de juiste interviewvragen te komen zijn de theoretische deelvragen gebruikt als input. In feite zijn de theoretische deelvragen geoperationaliseerd naar de interviewvragen. Deze vertaalslag is overzichtelijk gemaakt in onderstaande tabel. Alle interviewvragen zijn bedoeld voor alle respondenten, ongeacht de functie. In totaal zijn 29 vragen opgesteld, ingedeeld per onderwerp. De vragen 1 t/m 27 zijn gestoeld op de resultaten van deelvraag 1 en 2. De interviewvragen gaan over alle topics uit het theoretisch kader en welke kansen medewerkers zien op het gebied van retentiebeleid.

*Figuur 9: Tabel overzicht vertaalslag deelvragen naar interviewvragen*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Deelvragen | | Kenmerken | Variabelen |
| 1 | Wat maakt volgens de literatuur een strategisch retentiebeleid succesvol en welke factoren spelen hierbij een rol? | * Goede interne communicatie * Aantrekkelijk werk- en leerklimaat * Democratisch en coachend leiderschap * Open feedbacksfeer * Uiten erkenning en waardering medewerkers * Kwalitatieve en kwantitatieve analyse personeelsbestand * Analyse interne en externe omgeving * Analyse loopbaanwensen medewerkers * Leeftijdsbewust personeelsmanagement | Interviewvragen SPM: 1 t/m 27  Interviewvragen Woonbegeleider: 1 t/m 27  Interviewvragen Gedragswetenschapper: 1 t/m 27  Interviewvragen Teamleider: 1 t/m 27  Interviewvragen Verpleegkundige: 1 t/m 27 |
| 2 | Hoe wordt strategisch retentiebeleid ingericht volgens de inzichten uit de literatuur? | * Identificatie organisatie * Analyse interne en externe omgeving * Vaststellen retentiemaatregelen * Definiëren rol leidinggevende * Opstellen functie- en competentieprofiel * Opstellen billijk beloningsbeleid * Aanmoedigingsplanning | Interviewvragen SPM: 1 t/m 27  Interviewvragen WB: 1 t/m 27  Interviewvragen GW: 1 t/m 27  Interviewvragen Teamleider: 1 t/m 27  Interviewvragen Verpleegkundige: 1 t/m 27 |

**Interview onderzoekseenheid**

De vragen van het interview met de onderzoekseenheid hebben betrekking op de hoofdtopics van het theoretisch kader. De informatie uit het theoretisch kader zijn gebruikt als input voor het formuleren van de vragen. Hierdoor hebben de vragen betrekking gehad op: verloopgeneigdheid, arbeidsmotivatie, betrokkenheid, werkervaring, relatie leidinggevende, doorgroeimogelijkheden en opleidingswensen/kansen. In onderstaande tabel is een overzicht gemaakt.

*Figuur 10: Tabel schematische weergave topics en interviewvragen*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Topic | Onderwerp | Fragment | Vragen |
| Verloop | Werkomstandigheden | 1.1 | Hoe ervaar je jouw huidige werkomstandigheden? |
| Verloopgeneigdheid | 1.2 | Heb je weleens nagedacht om deze organisatie te verlaten? |
| Binding organisatie | 1.3 | Wat zijn de belangrijkste redenen dat je hier blijft werken? |
| Redenen vertrek | 1.4 | Wat zou voor jou een reden zijn om weg te gaan bij de organisatie? |
| Tegenvallers organisatie | 1.5 | Welke zaken vallen tegen binnen de organisatie en waarom? |
| Arbeidsmotivatie | Algemene indruk organisatie | 2.1 | Wat is je algemene indruk van de organisatie? |
| Motivatie om te werken | 2.2 | Wat motiveert jou om naar je werk toe te gaan? Wat maakt je tevreden over het werk dat je levert? |
| Erkenning & Waardering | 2.3 | Wat betekenen erkenning en waardering voor jou? |
| Beloning | 2.4 | Wat vind je van de beloning die staat voor de verrichte werkzaamheden? |
| Motivatiefactoren | 2.5 | Tot in hoeverre ben je tevreden met de beloning die staat voor de verrichte werkzaamheden? (niet-financieel) |
| Hygiënefactoren | 2.6 | Tot in hoeverre ben je tevreden met de beloning die staat voor de verrichte werkzaamheden? (CAO) |
| Werk- en leerklimaat | Doorgroeimogelijkheden | 3.1 | Welke doorgroeimogelijkheden zijn er voor jou binnen de organisatie? |
| Tevredenheid | 3.2 | Wanneer ben jij tevredenheid wat betreft doorgroeimogelijkheden? |
| Opleidingsaanbod | 3.3 | Hoe kijk je aan tegen de opleidingen die de organisatie jou aanbiedt? |
| Promotie | 3.4 | Zou je graag in aanmerking willen komen voor een promotie? Waarom wel waarom niet? |
| Toekomstperspectief | 3.5 | Waar zou je graag willen staan over 5 jaar? Op welke manier word je hierin begeleid door de organisatie? |
| Loopbaanwensen | 3.6 | Wat mis je nu aan loopbaanmogelijkheden? |
| Betrokkenheid | Algemene betrokkenheid | 4.1 | Tot in hoeverre voel je je betrokken bij het werk dat je doet? |
| Normatieve betrokkenheid | 4.2 | Hoe ervaar je de organisatiecultuur? |
| Affectieve betrokkenheid | 4.3 | Tot in hoeverre word je voldoende betrokken bij organisatieveranderingen? |
| Affectieve betrokkenheid | 4.4 | Waarin beschouw jij jezelf als ambassadeur van de organisatie? |
| Continuerende betrokkenheid | 4.5 | Wat vind je van je arbeidsvoorwaarden? |
| Algemene betrokkenheid | 4.6 | Wat is er nodig om jou meer betrokken en verbonden te laten voelen bij de organisatie? |
| Leidinggevende | Leiderschapsstijl | 5.1 | Wat vind je van de stijl van leidinggeven van je leidinggevende? |
| Contact | 5.2 | Wat vind je van het contact met je leidinggevende? |
| Contact | 5.3 | Hoe is het contact met je leidinggevende? Informeel? Formeel? |
| Verbeterpunten | 5.4 | Waar kan je leidinggevende zich in verbeteren? |

**Meetinstrumenten**

Om tot de juiste informatie te komen, is het van belang de juiste meetinstrumenten te hanteren. Daarvoor zijn de resultaten van de desk deelvragen gebruikt. Op basis van deze resultaten is een topiclijst opgesteld met de daaraan verbonden onderwerpen. Vervolgens zijn aan deze onderwerpen vragen gekoppeld. Oftewel, de resultaten van het theoretisch kader zijn gebruikt als input voor het opstellen van de diepte-interviews. Op die manier is getracht een sterke verbinding te creëren tussen de desk- en fieldresearch. In het schema hieronder is geprobeerd deze verbinding zo goed mogelijk te visualiseren.

*Figuur 11: Tabel schematische weergave verbinding field deelvragen met desk deelvragen*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Deelvragen fieldresearch | | Resultaten deelvragen deskresearch | Topics |
| 3 | Welke retentiemaatregelen heeft het Leger des Heils al genomen om medewerkers en wat zijn de belangrijkste knelpunten hierin geweest? | * Goede interne communicatie * Aantrekkelijk werk- en leerklimaat * Democratisch en coachend leiderschap * Open feedbacksfeer * Uiten erkenning en waardering medewerkers * Kwalitatieve en kwantitatieve analyse personeelsbestand * Analyse interne en externe omgeving * Analyse loopbaanwensen medewerkers * Leeftijdsbewust personeelsmanagement | * Verloop * Arbeidsmotivatie * Werk- en leerklimaat * Betrokkenheid * Leidinggevende * Deelvragen |
| 4 | Welke kansen liggen er voor het Leger des Heils op het gebied van retentiemanagement? | * Identificatie organisatie * Analyse interne en externe omgeving * Vaststellen retentiegroepen * Vaststellen retentiemaatregelen * Definiëren rol leidinggevende * Opstellen functie- en competentieprofiel * Opstellen billijk beloningsbeleid * Aanmoedigingsplanning | * Verloop * Arbeidsmotivatie * Werk- en leerklimaat * Betrokkenheid * Leidinggevende * Deelvragen |

Dit schema moet als volgt gelezen worden: om antwoord te krijgen op de field deelvragen (eerste tabel) zijn eerst alle resultaten van de desk deelvragen verzameld (tweede tabel) en in een overzicht geplaatst, dientengevolge is een topiclijst opgesteld met de daaraan verbonden interviewvragen (derde tabel).

## Verantwoording dataverwerking en analyse

Omdat er bij diepte-interviews open vragen worden gesteld, zijn de resultaten niet gestandaardiseerd en telbaar. Dit kan chaos veroorzaken. Om rust te creëren is gebruik gemaakt van een transcript en een analyseschema. Door een transcript van de interviews te maken blijft de onderzoeker dicht bij wat er werkelijk is gezegd. De interviews zijn immers opgenomen om de transcripties zo betrouwbaar mogelijk te maken. Ieder interview is semi-letterlijk uitgetypt, wat betekent dat alleen euh en ah, maar ook lichaamstaal en gezichtsuitdrukkingen, zijn weggelaten. Om de transcripties betrouwbaar te maken zijn alle transcripties neergelegd bij de respondenten ter controle. Iedere transcriptie is gelabeld met een herleidbare uniforme naam (naam, nummer en werkeenheid). Zo kunnen gegevens snel teruggevonden worden.

De transcripties zijn open gecodeerd, hetgeen betekent dat fragmenten van transcripties zijn gelabeld met een kleur. Deze kleuren hebben een bepaalde betekenis. Groen staat voor positieve bevinding, rood voor negatieve bevinding en oranje staat voor verbeterpunten ten aanzien van het topic. Deze fragmenten worden vervolgens in een analyseschema geplaatst bij het thema waar die fragmenten betrekking op hebben. Daarna vindt axiaal coderen plaats, wat betekent dat binnen ieder thema fragmenten met elkaar vergeleken worden. Tot slot vindt er selectieve codering plaats, waarbij de samenhang tussen alle fragmenten per thema wordt benoemd. Het coderen zelf vindt plaats middels markering met kleurtjes. De resultaten zijn vervolgens in een apart hoofdstuk overzichtelijk gepresenteerd.

## Geldigheid en betrouwbaarheid

**Validiteit**

**Deskresearch**

De deskresearch is uitgevoerd middels een kritische en objectieve houding. Ten eerste is er gebruik gemaakt van triangulatie. Dit betekent dat meerdere bronnen zijn gebruik om bepaalde begrippen te definiëren. Bij het selecteren van deze bronnen is gelet op objectiviteit, dus of de auteurs geen commerciële belangen hebben. Internetbronnen zijn zo vaak mogelijk vermeden. Hierbij gaat het om websites, in plaats over gepubliceerde artikelen die op databases terug te vinden zijn. Deze databases vormen een goede opslag aan waardevolle wetenschappelijke bronnen. De databases die zijn gebruikt zijn afkomstig van gerenommeerde universiteiten, zodat de artikelen wetenschappelijk van aard zijn en de informatie voortkomt uit wetenschappelijk onderzoek. Om triangulatie te waarborgen is niet alleen gezocht naar Nederlandstalige bronnen, maar ook naar Engelstalige. Hiermee werd de zoekterm vergroot, omdat op internationaal niveau veel meer onderzoek, vaak op baanbrekende wijze, is gevoerd naar de meest relevante begrippen voor dit onderzoek.

**Fieldresearch**

Ook de uitvoering van de fieldresearch is uitgevoerd middels een kritische en objectieve houding. De interviews zijn op zorgvuldige wijze vastgelegd, geanalyseerd, geregistreerd en in relatie gebracht met de topics uit het theoretisch kader. Er is gestreefd naar transparantie, waardoor alle beschreven informatie is vastgelegd en opgenomen in de bijlage van het onderzoeksrapport. Om het waarheidsgehalte hoog te houden is bij elk interview gebruik gemaakt van de LSD-techniek. Dit betekent: luisteren, samenvatten en doorvragen. Op deze manier is steevast gevraagd of de respondenten hun ervaringen en meningen op de door hun gewenste manier hebben verwoord. Ook zijn alle interviews opgenomen, zodat de gesprekken teruggeluisterd kunnen worden en precies kan worden nagetrokken wat respondenten hebben gezegd. Deze opnames zijn meteen gekopieerd naar een bestand, zodat van iedere opname er twee versies zijn, mocht een opname ineens weg zijn. Tot slot zijn alle gespreksverslagen gecheckt bij de respondenten, zodat zij weet hebben van wat zij hebben gezegd. Via deze manier is getracht het waarheidsgehalte nog hoger te houden.

**Betrouwbaarheid**

**Deskresearch**

Om te komen tot de juiste literatuur is het onderzoeksonderwerp eerst afgebakend naar relevantie. Was eerst boeien en binden het kernbegrip, na de nodige afbakening is dat strategisch retentiebeleid geworden. Vervolgens is dit begrip ontleed en kwamen daar allerlei andere begrippen uit voort, zoals arbeidsmotivatie, betrokkenheid en verloop. Via deze weg is een pallet aan verschillende begrippen ontstaan die middels verschillende literatuurbronnen zijn gedefinieerd. Om tot een betrouwbare en kritische definitie te komen, is gebruik gemaakt van triangulatie. Dit houdt in dat vanuit meerdere invalshoeken de begrippen kritisch zijn gedefinieerd. De zwakte van de deskresearch is dat de begrippen die zijn gekozen complex zijn en steevast nieuw onderzoek vergen. Dit kan de relevantie van de gekozen theorieën wellicht op dun ijs plaatsen. Daarnaast is retentiebeleid complex en is de kans aanwezig dat niet alle benodigde begrippen zijn onderzocht.

**Fieldresearch**

Om de betrouwbaarheid van de fieldresearch te waarborgen is bij de uitvoering van de interviews gelet op een aantal zaken. Allereerst is gekozen voor een rustige locatie, zodat respondenten in alle rust hun antwoorden konden geven. Ten tweede is gekozen voor een individueel diepte-interview, waardoor de kans op beïnvloeding door andere respondenten uitbleef. Dit gold ook voor de onderzoeker zelf, want van tevoren is goed nagedacht over de interviewhouding en die is uiteindelijk zo open mogelijk gebleven. Dit betekent dat een open houding door de onderzoeker is aangenomen, open vragen zijn gesteld en geen sturende vragen, maar ook dat er stiltes zijn gevallen zodat respondenten de tijd hadden om zorgvuldig na te denken over hun antwoorden. De zwakte ligt bij de reproduceerbaarheid van het onderzoek. Wat zijn de resultaten als er de volgende keer andere respondenten worden gebruikt onder andere omstandigheden?

### Bruikbaarheid

De bruikbaarheid van dit onderzoek is instrumenteel van aard, wat betekent dat de resultaten als doel hebben om te zorgen voor een praktisch doeleinde. Niet alleen zijn betrouwbaarheid en validiteit daarom van belang, maar ook communicatie. De opdrachtgever wordt daarom op de hoogte gehouden van alle ondernomen stappen, zodat ook zij inzicht heeft in wat de onderzoeker precies doet. Wel moet hierbij worden vermeldt dat de onderzoeker zich onafhankelijk opstelt en dus de betrokkenheid van de opdrachtgever tot op zekere hoogte toelaat. Dit om negatieve beïnvloeding te voorkomen.

# Resultaten

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste resultaten van het onderzoek op een rij gezet. De resultaten zijn gekaderd aan de hand van de topiclijst van de onderzoeker.

## Personeelsverloop

Alle respondenten gaven aan dat hun algemene indruk van de organisatie goed is. Daarnaast gaf het merendeel van de respondenten aan een hoog loyaliteitsgevoel te hebben. Toch gaf een meerderheid van de respondenten aan weleens te hebben nagedacht over een eventueel vertrek bij de organisatie. De redenen hiervoor zijn ontevredenheid over de inhoud van het werk, wat voornamelijk komt door te weinig uitdaging, een slechte werksfeer op de werkvloer, een slechte relatie met de leidinggevende, maar ook ontevredenheid t.a.v. van de secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals reiskostenvergoeding en salariëring. Hierbij moet wel worden vermeld dat de meeste respondenten vertelden over ervaringen uit het verleden en niet het heden. Slechts een zeer klein aantal van de respondenten gaf aan momenteel na te denken over een eventueel vertrek.

Respondenten gaven aan zich te storen aan de slechte interne communicatie. Dit gaat niet alleen over de samenwerking in teams, maar ook over de communicatie vanuit het hoofdkantoor van werkeenheden. Respondenten gaven aan zich onvoldoende af te weten wat de langetermijnvisie van hun werkeenheid is en daardoor niet precies weten waar de organisatie naartoe wil.

Wanneer werd gevraagd wat de respondenten bij de organisatie houdt, dan gaf een meerderheid als antwoord vooral de cliënten, de collega’s en het christelijk geloof. Deze respondenten gaven aan dat hier een ideologisch motief achter schuilt. Zij gaven aan zich sterk verbonden te voelen met de identiteit van de organisatie en de maatschappelijke doelstelling die daaruit voortkomt. Daarnaast gaven meerdere respondenten aan gebrek aan uitdaging in hun werk te beschouwen als een voornaamste reden voor vertrek, mocht dat het geval zijn. Deze respondenten gaven aan uitgedaagd te willen worden in hun werk en zien daarin graag ondersteuning vanuit de organisatie. Die ondersteuning wordt nu door hen als onvoldoende beschouwd. Veel respondenten gaven aan vooral het opleidingsaanbod als onvoldoende te beschouwen. Zij legden uit dat het huidige opleidingsaanbod onvoldoende aansluit op hun werkelijke leerbehoeften. Dat maakt het opleidingsaanbod volgens hen niet actueel, want het aanbod vinden zij onvoldoende aansluiten op de dagelijkse praktijk.

## Arbeidsmotivatie

Op de vraag wat respondenten motiveert om naar werk toe te gaan is, is geantwoord dat de cliënten, de zogenaamde burgers in nood, en collega’s gelden als voornaamste motivatie. Bij de arbeidsmotivatie ten aanzien van de cliënten gaven respondent aan dat er vooral sprake is van idealisme. Zij gaven aan dat vanuit het christelijk geloof bij hen een instinctief verlangen naar meer wederkerigheid in de samenleving naar boven komt. Middels werk kunnen zij dat ideaal realiseren, zo menen zij. De tweede motivatie, de collega’s, heeft volgens deze respondenten alles te maken met hun sociale behoeften. Deze respondenten zoeken graag informeel contact op de werkvloer. Zij gaven aan dat wanneer de interne samenwerking goed is, dat leidt tot betere prestaties.

Toch gaf een meerderheid van de respondenten aan ontevreden te zijn over het gebrek aan inzicht. Deze respondenten gaven namelijk aan dat zij soms ervaren dat het management onvoldoende zicht heeft in wat medewerkers nodig hebben aan uitdaging, maar ook waar zij tegenaan lopen in hun werk. Zij ervaren gebrek aan interesse vanuit het management in wat medewerkers dagelijks doen. Daarom ziet deze groep respondenten vanuit het management graag meer interesse.

Ook bestaat er onder een gedeelte van de respondenten onvrede over de ad hoc houding van de organisatie. Deze respondenten gaven aan te ervaren dat de organisatie eerst doet en dan pas denkt. Het gaat dan vooral over het aannemen van te veel cliënten, waarbij, volgens deze groep respondenten, onvoldoende rekening wordt gehouden met de kwaliteit en kwantiteit van het personeelsbestand. Deze groep respondenten ervaart een te pittige *caseload*, wat volgens hen heeft geleid tot werkdruk, en gaven zij aan nauwelijks tot geen weet hebben wat nu precies de lange lijn is van de organisatie. Wat deze groep respondenten vooral irriteert is dat zij onvoldoende aandacht kunnen besteden aan de werkelijke behoeften van cliënten. Deze groep respondenten gaf aan dat al deze gevolgen bij hen leiden tot onvrede, onzekerheid en zelfs demotivatie. Sommige respondenten gaven aan dat het zelfs de veiligheid van medewerkers in gevaar brengt. Een respondent heeft hier het volgende over gezegd:

*“Het is hier vooral de werkdruk. We hebben een stijgende doelgroep die we moeten voorzien van zorg, terwijl we krampen met een tekort aan medewerkers. Dat leidt tot een te hoge caseload. Vooral als je de eis krijgt waarom je niet je werk af hebt. Ik zeg dan ook altijd: als ik hier op de werkvloer had gestaan, dan was ik hier weggeweest.* ***Ik kan me goed voorstellen dat mensen op de werkvloer vanwege de omvang van hun doelgroep ervoor kiezen om weg te gaan.****”*

Er is ook ongenoegen geuit ten aanzien van de salariëring. Een aantal respondenten gaven aan dat zij weinig ruimte ervaren om te onderhandelen over hun salaris. Ook gaven sommige respondenten aan het vrij opmerkelijk te vinden dat er geen discussie mogelijk is over de schaalindeling van hun functie. Hierbij komt ook hun ongenoegen ten aanzien van de interne communicatie aan bod. Ondanks deze onvrede onder een aantal respondenten, gaf een meerderheid van de respondenten aan dat zij niet extrinsiek gemotiveerd zijn. Zij gaven aan niet alleen voor het geld te werken. Deze respondenten vertelden dat hun motivatie ten aanzien van de cliënten, in combinatie met hun geloofsovertuiging en de sector waar de organisatie toebehoort, intrinsiek van aard is en sterker is dan hun financiële behoeften. Desondanks gaven een aantal respondenten aan dat zij hun salaris en hun werkintensiteit vergelijken met medewerkers uit andere teams. Zij kwamen erachter dat die medewerkers hetzelfde betaald krijgen voor werk dat, vanuit de optiek van de respondenten, minder intensief is. Zij gaven aan zich hier ongemakkelijk bij te voelen en zien graag een meer evenredige beloning.

Erkenning en waardering wordt door alle respondenten als zeer belangrijk gevonden. Een meerderheid van de respondenten vindt erkenning en waardering vanuit de cliënten en collega’s het belangrijkst. Zij gaven aan dit te beschouwen als bevestiging voor hun harde werken. Sterker nog, sommige respondenten gaven aan dat zij hierdoor intrinsiek meer gemotiveerd raken. Tot slot gaf een meerderheid van de respondenten aan dat zij behoefte hebben aan een langetermijnvisie met betrekking tot de identiteit van de organisatie. Volgens hen helpt een dergelijke visie de organisatie verder om hun beleidskeuzes beter te verantwoorden naar de medewerkers toe. Een respondent heeft hier het volgende over gezegd:

*“Ik zeg niet dat een langetermijnvisie nu ontbreekt.* ***Het is alleen wel zo dat die visie voor mij onbekend is. Althans, als die visie er is dan weet ik niet wat die visie inhoudt. Om medewerkers wel bekend te laten zijn met die visie, is het van belang dat je hen meeneemt in besluitvorming, in het opstellen van beleid.****”*

Alle respondenten gaven aan geen idee te hebben of de organisatie in het verleden maatregelen heeft genomen die moesten leiden tot meer gebonden medewerkers. Zo gaven een aantal respondenten aan dat zij zo nu en dan weleens wat activiteiten hadden bijgewoond, die werden georganiseerd met de intentie om medewerkers erkenning en waardering te geven. Deze respondenten vonden de activiteiten onvoldoende gericht op de werkelijke behoeften onder medewerkers en beschouwden het als een laagdrempelige ontmoeting onderling. Het effect van deze activiteiten werd daarom door deze respondenten als nihil beschouwd.

Het merendeel van de respondenten gaven aan vooral kansen te zien in het genereren van meer kennis over het personeelsbestand. Een meerderheid van de respondenten gaf aan sterk het gevoel te hebben dat de organisatie momenteel onvoldoende zicht heeft in hun loopbaanwensen, hun talenten, hun inzet, maar ook hun werkomgeving –en omstandigheden. Deskundigheidsbevordering moet volgens hen centraal staan, wil de organisatie haar medewerkers succesvol binden tot de organisatie. Een meerderheid van de respondenten gaf aan dat een goed ontwikkelbeleid hen meer gebonden voelt tot de organisatie. Een respondent heeft hier het volgende over gezegd:

*“****Meer van boven af vragen aan het personeel hoe het met hen gaat.*** *Je hebt het personeel, de leidinggeven en dan manager primair proces.* ***Via mijn leidinggevende krijgt die manager te horen hoe het bij ons eraan toe gaat. Ik vraag mij dan sterk af of zij echt wel weten wat er gaande is.****”*

Tot slot gaf een meerderheid van de respondenten aan dat een langetermijnvisie ontwikkelt moet worden ten aanzien van de identiteit van de organisatie. Dit zou volgens hen bevorderend werken voor het aannamebeleid en maakt de organisatie sterker in het anticiperen op de toekomst. Een aantal respondenten gaven aan moeite te hebben met het uitleggen over waar de christelijke identiteit van de organisatie nu voor staat. Dit komt vooral tijdens de wervingsprocedure naar voren. Deze respondenten gaven aan het lastig te vinden om te bepalen tot in hoeverre iemand christelijk genoeg is om aangenomen te worden. Zij gaven aan dat doordat zij waarde hechten aan het christelijke aspect van de organisatie, zij graag een duidelijke en goed gefundeerde onderbouwing zien. Ook gaven een aantal respondenten aan zich zorgen te maken over de levensduur van het christelijke karakter. De redenen hiervoor liepen uiteen. Van de zichtbare secularisatie in de maatschappij tot de dagelijkse omgang met elkaar. Deze respondenten gaven aan dat de organisatie goed moet nadenken over hoe de christelijke identiteit vormgeven wordt in een tijd waarin het christelijk geloof niet meer als normaal of bijzonder wordt beschouwd.

## Betrokkenheid

Een aanzienlijke meerderheid van de respondenten gaf aan dat zij zich erg betrokken voelen bij hun werk. Zij geven aan een hoog loyaliteitsgevoel te hebben naar de organisatie. De idealen die de organisatie nastreeft zijn ook hun idealen, zo stellen zij. Echter, een aantal respondenten gaven aan ontevreden te zijn over hun betrokkenheid bij organisatieveranderingen of beleidvorming. Die is volgens hen vaak nihil. Deze respondenten zien daarin graag meer betrokkenheid. Zij gaven aan dat het hen het gevoel geeft dat ze serieus genomen worden, maar ook dat zij worden erkent en gewaardeerd door de organisatie.

Er was slechts een respondent (respondent 16, zie bijlage 10) die aangaf geen behoefte te hebben om meer betrokken te raken bij grote organisatieveranderingen, maar wel bij veranderingen die directe invloed uitoefenen op zijn functie. Volgens deze respondent heeft dit te maken met de omvang van de organisatie en zijn betrokkenheid naar zijn eigen team toe. Deze respondent beschouwt de organisatie als erg groot en daarom zijn niet alle zaken relevant voor zijn functie. Maar, zo gaf deze respondent aan, wanneer veranderingen juist wel betrekking hebben op zijn functie dan wil hij graag een rol van betekenis spelen. Echter, gaf deze respondent aan zelf nog geen goed beeld te hebben bij hoe die rol er precies uit moet komen te zien.

## Leidinggevende

Een grote meerderheid van de respondenten gaf aan tevreden te zijn over zijn of haar leidinggevende. Daarnaast gaven deze respondenten aan veel waarde te hechten aan een goede werkrelatie met zijn of haar leidinggevende en zijn ze van mening dat een leidinggevende betrokken moet zijn bij zowel hun persoonlijke als professionele ontwikkeling. Zij vinden dat een leidinggevende moet fungeren als een begeleider die zijn medewerkers ondersteunt, coacht waar nodig en niet zozeer als een opdrachtgever zijn medewerkers commandeert en taken oplegt. Daarnaast gaven deze respondenten aan dat zij graag een leidinggevende zien die verantwoordelijkheid deelt en zodoende taken delegeert. Toen aan respondenten werd gevraagd wat volgens hen de ideale leidinggevende is, antwoordden alle respondenten door te zeggen dat de ideale leidinggevende open moet staan voor feedback, informeel contact aangaat met zijn medewerkers, maar ook in staat is om opbouwende feedback te geven. De gehele respondentengroep beschouwd een sfeer van open feedback als erg belangrijk. Zij gaven aan dat het bijdraagt aan hun arbeidsmotivatie en ervaren zo meer uitdaging, erkenning en waardering in hun werk.

Alhoewel een meerderheid van de respondenten aangaf tevreden te zijn over hun relatie met hun huidige leidinggevende, gaven een aantal respondenten aan dat zij in hun diensttijd veel wisselingen in leidinggevenden hebben meegemaakt. Hierdoor ontbrak volgens hen de mogelijkheid om een stabiele en effectieve relatie op te bouwen met hun leidinggevende. Zij gaven aan dit te ervaren als storend. Ook ervoeren veel respondenten verschil in de manier van leidinggeven. Sommige respondenten gaven aan dat niet iedere leidinggevende geschikt was voor de aansturing en begeleiding van medewerkers. Daarom vragen deze respondenten zich af hoe het komt dat zoveel leidinggevenden komen en gaan en welke criteria de organisatie opstelt ten aanzien van de rekrutering van nieuwe leidinggevenden. Een aanzienlijke meerderheid van de respondenten gaf aan zich gemotiveerd te voelen wanneer zijn of haar leidinggevende leiding geeft op een manier die past bij hun behoeften.

Alle respondenten gaven hun voorkeur aan democratisch en participerend leiderschap. Zij vinden het van belang dat een leidinggevende hen betrekt bij zowel organisatorische als morele keuzes. Er zouden dan ook vaker momenten van bezinning mogen worden ingevoerd, zo vinden respondenten. Ook willen respondenten een leidinggevende die open is en informeel contact zoekt. Dit zou volgens hen bindend werken en de omgang onderling persoonlijker maken.

## Werk- en leerklimaat

Alle respondenten, ongeacht hun leeftijd, functie of diensttijd, gaven aan zich gemotiveerd en gebonden te voelen tot de organisatie wanneer er sprake is van een aantrekkelijk werk- en leerklimaat. Respondenten gaven aan graag uitgedaagd te worden in hun werk. Maar zoals eerder benoemd is het niet goed gesteld met hun tevredenheid ten aanzien van het huidige opleidingsaanbod. Echter, een aanzienlijk gedeelte van de respondenten gaf aan het huidige opleidingsaanbod te beschouwen als niet uitdagend en verdiepend genoeg. Zij hebben niet zoveel aan het huidige opleidingsaanbod, ondanks dat er best veel trainingen worden gegeven. Wil de organisatie medewerkers binden tot de organisatie, dan moet het opleidingsaanbod meer aansluiten op de specifieke leerbehoeften van medewerkers, zo stelden deze respondenten vast.

Een meerderheid van de respondenten vindt het aanbod aan doorgroeimogelijkheden niet voldoende. Volgens een gedeelte van de respondentengroep verschillen de doorgroeimogelijkheden per functie. Dit geldt voornamelijk voor de respondenten met een functie op hbo/wo werk- en denkniveau. Zij gaven aan weinig doorgroeimogelijkheden te ervaren. Dit, zo stellen zij, vanwege hun hoge opleidingsniveau. Daarnaast gaven zij aan weinig tot geen uitdaging te zien in de interne opleidingen/trainingen die hen aangeboden worden. Zij beschouwen de inhoud van het opleidingsaanbod als onder hun niveau en niet academisch. Dit opleidingsaanbod ervaren zij als negatief en het draagt in hun ogen weinig bij aan hun arbeidsmotivatie. Een respondent heeft hier het volgende over gezegd:

*“****Er zijn geen doorgroeimogelijkheden****, terwijl die* ***bij andere organisaties er wel*** *zijn. En dat terwijl mijn functie eigenlijk die van senior is.* ***Als ik kijk naar andere functies dan zijn die doorgroeimogelijkheden er wel.****”*

# Conclusies

In dit hoofdstuk worden conclusies getrokken op basis van de geworven resultaten uit het praktijkonderzoek. Met de conclusie wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag middels de resultaten van het praktijkonderzoek.

## Doelstelling en centrale vraag

De doelstelling van dit onderzoek is om handvatten op te stellen die een bijdrage leveren aan het binden en boeien van medewerkers binnen het Leger des Heils W&G, zodat zij haar huidige retentiebeleid kan aanscherpen. Deze handvatten komen voort uit de desk- en fieldresearch. Het onderzoekseenheid van dit onderzoek zijn medewerkers met een vast dienstverband tussen de drie en zeven jaar. Onder deze groep medewerkers is sprake van een hoog verloop en de organisatie heeft onvoldoende zicht in wat deze medewerkers werkelijk tot de organisatie bind.

De centrale vraag van het onderzoek luidt als volgt:

‘*Hoe kan een strategisch retentiebeleid bijdragen aan het behoud van medewerkers bij de werkeenheden GLD & MCR van het Leger des Heils?’*

## Succesfactoren strategisch retentiebeleid

Strategisch retentiebeleid is een middel om personeelsverloop tegen te gaan door de motivatie en betrokkenheid van medewerkers te vergroten. Om dit succesvol te realiseren moeten een aantal factoren worden uitgewerkt. Zo moet er o.a. een langetermijnvisie worden opgesteld waaruit blijkt waarom strategisch retentiebeleid belangrijk is. Het doel van retentie (het tegengaan van verloop) moet verbonden worden met het bestaansrecht van de organisatie, zodat strategisch retentiebeleid kan worden gemotiveerd en verantwoord naar medewerkers toe.

Op grond van de theorie kunnen medewerkers gebonden worden tot de organisatie middels een werk- en leerklimaat dat tegemoet treed op de loopbaanwensen van de medewerkers. Deze wensen zijn voornamelijk intrinsiek van aard, hetgeen betekent dat medewerkers vooral uitdaging zoeken in hun werk. Deze verwachting wordt door het praktijkonderzoek gesteund. Daarom mag geconcludeerd worden dat medewerkers zich graag binden tot een organisatie waar sprake is van een aantrekkelijk werk- en leerklimaat. De organisatie moet haar medewerkers stimuleren zich te ontwikkelen. Medewerkers hebben behoefte aan doorgroeimogelijkheden, waarbij het aanbod aan doorgroeimogelijkheden nu per functie verschilt. Uit de resultaten bleek dat functies op hoger werk- en denkniveau minder doorgroeimogelijkheden bevatten dan functies op lager werk- en denkniveau. Daarom moet strategisch retentiebeleid gericht zijn op welke wensen medewerkers hebben ten aanzien van hun persoonlijke ontwikkeling. Wil de organisatie medewerkers behouden dan moet zij tegemoet treden op de persoonlijke ontwikkelbehoeften van haar medewerkers. Vandaar dat het in kaart brengen van de ontwikkelbehoeften van het personeelsbestand een belangrijke plek inneemt in de totstandkoming van het beoogde retentiebeleid.

Geconcludeerd wordt dat voor een goed functionerend retentiebeleid goed leiderschap onontbeerlijk is. Meerdere respondenten gaven aan dat een goede leidinggevende aanzienlijk bijdraagt aan hun arbeidsmotivatie en betrokkenheid. Een leidinggevende dient zich open en democratisch op te stellen, het contact met zijn medewerkers informeel te houden. Dit betekent dat hij ervoor zorgt dat medewerkers autonomie hebben over hun werk en medewerkers inspraak hebben op het proces van zorgverlening. Ook dit is geheel overeenkomstig met de theorie.

## Inrichting strategisch retentiebeleid

Wil de organisatie medewerkers binden tot de organisatie, dan is het wijs om inzicht te krijgen in wat medewerkers precies bind tot de organisatie, maar ook wat hen juist doet vertrekken. Uit de resultaten blijkt dat medewerkers behoefte hebben aan uitdaging en ontwikkeling. Een analyse van het personeelsverloop, maar ook de arbeidsmarkt, het in kaart brengen van de arbeidsmotivatie van het personeelsbestand en het generen van betrokkenheid middels erkenning en waardering zijn daarom zeer belangrijke stappen bij het opstellen van strategisch retentiebeleid. Daarnaast wordt geconcludeerd dat het creëren van een open feedback sfeer belangrijk is. Het in kaart brengen van de persoonlijke ontwikkelbehoeften van medewerkers is daarom een belangrijke stap bij het inrichten van strategisch retentiebeleid.

Op basis hiervan wordt geconcludeerd dat bij het opstellen van strategisch retentiebeleid eerst inzichtelijk wordt gemaakt wat het huidige personeelsverloop is, wat de huidige ontwikkelbehoeften en kwaliteiten van het personeelsbestand zijn, om op basis daarvan een werk- en leerklimaat te creëren dat medewerkers de uitdaging biedt die zij willen en nodig hebben. Daarom is bij dit proces goed democratisch leiderschap een vereiste. Medewerkers zien graag voldoende ruimte om hun ontwikkeling op gang te brengen en treffen daarbij ondersteuning vanuit hun leidinggevende.

Alhoewel de algemene indruk van respondenten over de organisatie positief is, bestaat er onvrede over de interne communicatie. Dit kan verklaard worden door de ad hoc houding van de organisatie. Een houding waar menig respondent zich aan stoort. De organisatie onderneemt eerst actie voordat er grondig wordt nagedacht over waarom een bepaalde actie genomen worden en wat het oplevert. Dit heeft ertoe geleid dat respondenten zich afvragen wat nu de langetermijnvisie is van de organisatie. Een langetermijnvisie is dus onontbeerlijk. Geconcludeerd wordt dat medewerkers graag willen zien dat organisatieveranderingen in heldere taal en met goede argumenten worden verantwoord naar medewerkers toe. Dit geeft duidelijkheid en het gevoel betrokken te worden bij belangrijke organisatieveranderingen.

Daarom wordt geconcludeerd dat retentiebeleid strategisch van aard dient te zijn en de strategie van de organisatie vertaald moet worden middels een langetermijnvisie, die vervolgens in heldere taal wordt gecommuniceerd naar medewerkers toe. Dit schept duidelijkheid en vertrouwen bij de medewerkers. Medewerkers krijgen hierdoor inzicht in waar de organisatie naartoe wil en welke stappen daarvoor genomen moeten worden. De organisatie legt als het ware verantwoording af voor de keuzes die zij maakt. Dit geeft medewerkers een gevoel van erkenning en waardering: hun aanwezigheid en belangen worden serieus genomen en zij weten dat de organisatie niet zomaar beleidskeuzes maakt die geen hout snijden.

## Retentiemaatregelen in het verleden

In het verleden zijn geen retentiemaatregelen genomen door de organisatie. Uit de resultaten kwam naar voren dat een meerderheid van de respondenten geen weet heeft van eventuele retentiemaatregelen die in het verleden genomen zijn. Weliswaar spraken respondenten over activiteiten die gericht waren op de medewerkers, maar dat naar hun werkelijke wensen en behoeften niet geluisterd werd. Het effect van deze maatregelen mogen dus als nihil beschouwt worden.

## Kansen strategisch retentiebeleid

Kijkend naar waar de kansen liggen op het gebied van strategisch retentiebeleid dan liggen die vooral bij meer aandacht voor de medewerker. Deze aandacht komt op verschillende manieren tot uiting. Van een passend en uitdagend opleidingsaanbod tot kijken waar medewerkers echt naartoe willen en wat hun loopbaanwensen zijn. Geconcludeerd wordt dat als er meer gekeken wordt naar de kwaliteit van medewerkers, meer kwaliteit in zorgverlening gecreëerd kan worden. Uit de resultaten kwam naar voren dat menig respondent zich stoort aan de ad hoc beslissingen die de organisatie maakt, maar ook dat er weinig ruimte is voor discussie omtrent belangrijke secundaire arbeidsvoorwaarden als salariëring en reiskosten. Het is daarom van belang dat de organisatie haar medewerkers uitdaging biedt, dat medewerkers in een gezond werk- en leerklimaat terechtkomen en dat zij worden geholpen en gestimuleerd in hun persoonlijke ontwikkeling.

## Algehele conclusie

Geconcludeerd wordt dat strategisch retentiebeleid op meerdere gebieden een waardevolle bijdrage kan leveren aan het binden van medewerkers tot de organisatie. Zo zorgt het strategische aspect van retentiebeleid, namelijk het opstellen en communiceren van een langetermijnvisie, ervoor dat medewerkers weten waar de organisatie naartoe wil en waarom bepaalde beleidskeuzes gemaakt worden. Immers, uit de resultaten blijkt dat medewerkers behoefte hebben aan een heldere argumentatie ten aanzien van de langetermijnvisie van de organisatie. Het strategisch retentiebeleid dient duidelijk te maken waarom de organisatie is wie zij is en wil zijn, maar ook wat de lange lijn is en hoe die wordt uitgezet. Kortom, welke strategie erachter zit. Dit komt geheel overeen met de theorie. Medewerkers voelen zich op deze wijze betrokken en de organisatie maakt zich niet schuldig aan ad hoc beslissingen, iets wat door menig respondent als vervelend wordt beschouwd.

Uit de resultaten blijkt dat medewerkers zich graag willen ontwikkelen. Wanneer strategisch retentiebeleid aan deze ontwikkelbehoefte voldoet, zullen medewerkers zich meer binden tot de organisatie. Dit blijkt vooral uit de verloopgeneigdheid onder de respondenten. Een aanzienlijke meerderheid van respondenten heeft weleens nagedacht om de organisatie te verlaten vanwege gebrek aan een aantrekkelijk werk- en leerklimaat. Het opleidingsaanbod en de doorgroeimogelijkheden voldoen niet aan hun eisen. Zij ervaren op dat vlak onvoldoende uitdaging. Met dit uitgangspunt kan strategisch retentiebeleid een aanzienlijke bijdrage leveren aan het binden van vaste medewerkers en kan hun inzet verduurzaamd worden. Dit leidt tot betere en persoonlijkere zorg aan cliënten, aangezien de organisatie investeert in de kwaliteit van medewerkers waardoor zij hun werk naar persoonlijke wens kunnen uitvoeren.

Wil de organisatie succesvol zijn in het binden van haar medewerkers, dan dient het beoogde retentiebeleid de rol van de leidinggevende te definiëren als een persoon die zijn medewerkers bijstaat, ondersteunt en coacht. Zowel middels formeel als informeel contact dient de leidinggevende betrokken te zijn bij het werk en de ontwikkeling van zijn medewerkers. De leidinggevende dient zich open te stellen om niet alleen feedback te ontvangen, maar ook te geven. De feedback moet te allen tijden opbouwend van aard zijn, kijkend naar de bevindingen van de respondenten ten aanzien van feedback.

# Discussie

In dit hoofdstuk wordt een kritische zelfreflectie uitgevoerd op het onderzoek.

## Afbakening onderzoek

Het eerste punt van discussie heeft betrekking op de manier waarop dit onderzoek is gekaderd. Op basis van bepaalde aannamen van de organisatie is in eerste instantie richting gegeven aan dit onderzoek. De organisatie was van de veronderstelling dat het thema Boeien & Binden, zonder enige afbakening, qua omvang voldoende zou zijn voor dit onderzoek. Echter, na enige analyse en overleg bleek dat het thema Boeien & Binden te groot was voor dit onderzoek en dat afbakening noodzakelijk was. Hierdoor is alleen aandacht geschonken aan het behouden van huidige medewerkers met een vast contract, werkzaam tussen de drie tot zeven jaar. Deze afbakening heeft ertoe geleid dat er geen aandacht is geschonken aan het aantrekken van nieuwe medewerkers op de arbeidsmarkt. Het ‘boeien’-aspect, het aantrekken van nieuwe medewerkers, is dus in dit onderzoek achterwege gelaten. Dit aspect is onderzocht door een medewerkerster van de HR-afdeling van de werkeenheid GLD.

In dit onderzoek is de aandacht uitgegaan naar retentiebeleid en welke bijdrage dit beleid kan leveren ten aanzien van het thema Boeien & Binden. Hierdoor behandelt het onderzoek slechts een gedeelte van het thema Boeien & Binden. Andere specifieke werknemersgroepen, zoals medewerkers met een tijdelijk contract, zijn buiten beschouwing gelaten. Er is geen onderzoek gedaan naar wat retentiebeleid voor hen kan betekenen. Als het vraagstuk toegespitst zou worden naar deze groep medewerkers, dan zou dit andere resultaten en conclusies tot gevolg hebben. Des te meer de reden om dit onderzoek bij meerdere werknemersgroepen uit te voeren, zodat de gecheckt kan worden of de resultaten van dit onderzoek werkelijk recht doen aan het vraagstuk.

## Resultaten onderzoek

De resultaten uit de diepte-interviews vertoonden sterke overeenkomsten met elkaar. Er waren weinig verschillende meningen over een topic. Het is moeilijk te verklaren hoe dit komt. Bij het opstellen van de onderzoekseenheid is alleen gekeken naar diensttijd en niet naar werkbelevenis. Mogelijk kan daarom de diensttijd een verklaring zijn: door de werkervaring en het feit dat deze medewerkers geen contractuele reden hebben om de organisatie te verlaten zullen hun behoeften wellicht hetzelfde zijn. Dit is slechts een aanname en geen vaststelling. De verklaring voor de sterke overeenkomsten in resultaten wordt daarom open gelaten.

Op basis van het literatuuronderzoek werd verwacht dat erkenning en waardering vanuit de organisatie in sterke mate de arbeidsmotivatie en betrokkenheid van medewerkers zou bepalen. Uit het veldonderzoek blijkt dit mee te vallen. Medewerkers hechten vooral veel waarde aan erkenning en waardering vanuit cliënten, de mensen voor wie zij het werk doen. Ook erkenning en waardering vanuit collega’s wordt als zeer belangrijk beschouwd.

Voordat het veldonderzoek werd uitgevoerd werd verwacht dat salariëring niet bepalend zou zijn voor het behoud van medewerkers. Dit kwam doordat de organisatie geen commerciële organisatie is en wat betreft financiering tot bepaalde mate afhankelijk is van giften. Wel is gevraagd naar de tevredenheid ten aanzien van de financiële beloning. Hieruit bleek dat iedere respondent gedreven wordt vanuit intrinsieke motivatie, maar dat bij sommige respondenten sprake was van onvrede aangaande hun salariëring. Deze onvrede zou uiteindelijk kunnen leiden tot vertrek. Deze onvrede kwam vooral door de intensiteit van hun werk. De beloning mag meer evenredig zijn. Dit gold ook voor bepaalde secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals reis- en parkeerkosten. Die zouden veel beter vergoed moeten worden. Het thema beloning (en daar vallen o.a. salaris, reiskostenvergoeding en andere secundaire arbeidsvoorwaarden onder) is echter niet meegenomen in het literatuuronderzoek. Op basis van de onderzoeksresultaten is het raadzaam om een vervolgonderzoek te starten naar welke rol beloning zou kunnen spelen in het beoogde retentiebeleid.

## Sterktes en zwaktes onderzoek

Een sterkte van dit onderzoek is de koppeling die is gemaakt tussen theorie en praktijk. De resultaten van het literatuuronderzoek zijn ingezet als input bij opstellen van de interviewvragen. Oftewel, de interviewvragen zijn gebaseerd op de theorieën uit het literatuuronderzoek. Hierdoor is een brug geslagen tussen de desk- en fieldresearch.

Dat deze koppeling sterk bleek te zijn werd zichtbaar toen alle resultaten waren geanalyseerd. Er was sprake van een sterke overeenkomst tussen theorie en praktijk. Wat volgens de theorie van belangrijk is bij het opstellen van retentiebeleid, werd door de onderzoekseenheid in grote mate bevestigd. Dit maakt het onderzoek representatief voor de organisatie en voldoende aannemelijk voor de gehele doelgroep.

Een beperking van dit onderzoek is dat de doelgroep slechts bestaat uit een specifieke groep medewerkers en niet het totale personeelsbestand. De argumentatie voor deze specificatie is al eerder benoemd. Wellicht dat vervolgonderzoek bij andere groepen medewerkers leidt tot nog meer inzicht in wat medewerkers behoud tot de organisatie.

## Implicatie onderzoeksresultaten

Dit onderzoek heeft ervoor gezorgd dat de organisatie meer inzicht heeft in de wensen en behoeften van medewerkers ten aanzien van hun werk. Zo is er sprake van een sterke behoefte aan een aantrekkelijk werk- en leerklimaat. Medewerkers zien graag een beter opleidingsaanbod. Door verschillende factoren in te zetten voor het meten van de arbeidsmotivatie, de betrokkenheid en de tevredenheid van medewerkers, is er meer inzicht gekomen in de sterktes en zwaktes van de organisatie. Zo blijkt dat de organisatie op bepaalde gebieden beter en effectiever kan functioneren, zoals het zichtbaar maken van een strategie en de daaraan verbonden langetermijnvisie. Gebleken is dat wanneer dit wordt gedaan meer duidelijkheid en tevredenheid wordt gegenereerd bij medewerkers. Tot slot is ook gebleken dat de betrokkenheid van een leidinggevende bepalend is voor de arbeidsmotivatie van medewerkers. Graag zien zij een leidinggevende die betrokken is bij hun ontwikkeling en informeel contact met hen onderhoud.

De uitkomsten zijn relevant voor de sector waar de organisatie zich in bevindt. Het personeelsverloop is hoog, zelfs de hoogste van de sector, en dit wil de organisatie graag omlaag brengen. Alhoewel het verloop onder de respondentengroep een van de minst hoge is, wordt het verlooppercentage door de organisatie als onwenselijk beschouwd. Het onderzoek heeft zich o.a. gericht op de verloopgeneigdheid van medewerkers. Een meerderheid van de respondenten heeft weleens nagedacht om de organisatie te verlaten, waarbij sommige ook concrete stappen hebben ondernomen. De potentie om de organisatie te verlaten vanuit onvrede is dus aanwezig. In die zin is het onderzoek waardevol, aangezien het inzicht geeft in de verloopgeneigdheid onder medewerkers.

## Reflectie onderzoeksmethoden

Het vooronderzoek werd uitgevoerd door interne documenten te analyseren en gesprekken te voeren met HR. Dit alles om het vraagstuk in kaart te brengen en concreet te maken wat nu het probleem is en welke gevolgen dat heeft voor de organisatie. Ook is het kernbegrip van het onderzoek bepaald en is de aanpak van het literatuuronderzoek uiteen gezet. Bij dat laatste is bepaald welke theorie het meest relevant en betrouwbaar is voor het onderzoek. Nadat het literatuuronderzoek was uitgevoerd is de methodologie opgesteld, waarbij een koppeling is gemaakt van theorie naar praktijk. Dit proces valt in de methode terug te lezen. Bij het opstellen van de methode is vooral gekeken naar de sterktes en zwaktes van meerdere onderzoeksmethoden. Op basis van deze weging is de keuze gevallen op diepte-interviews. Ondanks de voordelen van deze methode is het niet te bewijzen of deze methode de meest geschikte was voor het onderzoek. Wellicht dat een kwantitatieve methode, zoals het gebruik van een enquête, het onderzoek meer inzicht had gegeven in de factoren die van belang zijn voor strategisch retentiebeleid. In ieder geval had de onderzoekseenheid groter geweest en daardoor wellicht representatiever voor de organisatie.

Het onderzoek werd eerst uitgevoerd zonder een planning. Hierdoor verliep de beginfase rommelig. De onderzoeker wilde graag alles meteen goed doen. Dit heeft meerdere malen een tunnelvisie veroorzaakt: doordat alleen focus werd gelegd op een bepaald onderdeel van het onderzoek, werd minder aandacht geschonken aan andere onderdelen. Oftewel, gedurende het onderzoek zijn niet alle onderzoeksonderdelen even zorgvuldig behandeld. Dit is rechtgetrokken door een planning te maken, waarin per week deadlines werden opgesteld. Zo kon iedere week wat geleverd worden. Al was het maar een gedeelte van een hoofdstuk. Op deze manier kon gestructureerd worden toegewerkt naar het einde van het onderzoek.

# Adviezen

In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen gepresenteerd ten aanzien van de probleemstelling. De aanbevelingen komen voort uit de resultaten en de conclusies die daaraan verbonden zijn.

## Opstellen en communiceren langetermijnvisie organisatie

Uit de resultaten blijkt dat de onderzoekseenheid nauwelijks tot geen beeld heeft bij de langetermijnvisie van de organisatie. Maar ook hoe deze visie zich verhoudt tot het primaire proces en de veranderingen in de maatschappij. Deze onduidelijkheid leidt tot ontevredenheid en medewerkers zien hierin graag verandering. Doordat de affectieve betrokkenheid onder huidige medewerkers groot is en essentieel voor het behoud van medewerkers, is het advies om een langetermijnvisie op te stellen en deze te communiceren naar de medewerkers toe. De langetermijnvisie moet nauw verbonden zijn met de strategie van de organisatie, waarbij de rol van HR niet mag ontbreken. Het is aan de directie om de langetermijnvisie vast te stellen, deze te verbinden met de strategie van de organisatie, waarna HR haar doelen afstemt op de langetermijnvisie. Als strategisch partner kent HR een grote rol in het waarborgen van het welzijn van medewerkers. Vandaar dat haar rol in het vaststellen en uitdragen van de langetermijnvisie niet moet worden onderschat.

Om deze afstemming te realiseren wordt geadviseerd gebruik te maken van de PDCA cyclus. De letters staan voor planning, do, check en act. Middels deze cyclus is het mogelijk om een langetermijnvisie op te stellen en deze te koppelen aan zowel de doelen van HR als het primaire proces. De directie en HR moeten met elkaar om de tafel gaan zitten. Dit mag gerust een brainstormsessie genoemd worden. De directie stelt de langetermijnvisie op die vervolgens wordt gepresenteerd aan HR. Als reactie daarop stelt HR haar doelen op om deze af te stemmen op de langetermijnvisie. Dit maakt de langetermijnvisie meetbaar en uitvoerbaar. Nadat deze stap is gemaakt moet de langetermijnvisie – en de daaraan verbonden HR doelen – worden gecommuniceerd naar de medewerkers toe. Van belang is om te meten hoe de nieuwe langetermijnvisie wordt ontvangen bij de medewerkers. Er wordt immers naar hun mening gevraagd. Dit zal positief uitpakken, kijkend naar de huidige ontevredenheid ten aanzien van de langetermijnvisie. De medewerkers maken kennis met een organisatie die omziet naar hen en hun inzet en betrokkenheid erkent en waardeert. Ook helpt het opstellen van een langetermijnvisie W&G om zich te heroriënteren op de toekomst. Op deze manier wordt de betrokkenheid en het vertrouwen bij de medewerker gegenereerd. Daarnaast verhoogt het de kans dat medewerkers trots zijn op de organisatie, vertrouwen hebben in de toekomst van de organisatie en achter de organisatiedoelstellingen staan.

## In kaart brengen leerbehoeften medewerkers

Op basis van de resultaten is geconcludeerd dat de betrokkenheid van medewerkers wordt verhoogd wanneer het opleidingsaanbod voldoet aan de persoonlijke leerbehoeften en het arbeidsvermogen van de medewerkers. Een aanzienlijke meerderheid van de respondenten gaf aan ontevreden te zijn over het huidige opleidingsaanbod. Daarom willen zij graag dat het opleidingsaanbod meer aansluit op wat zij meemaken in hun werk, maar ook hun persoonlijke leerbehoeften. Want, zo stellen de respondenten, is de lesstof te oppervlakkig en weinig uitdagend. Zij zijn hier dus ontevreden over en zien graag verandering. Nieuwe uitdagingen aangaan op het werk en up to date blijven zodat kwaliteit kan worden gewaarborgd, is wat menig respondent motiveert om aan het werk te gaan. Op basis van deze bevindingen wordt geadviseerd om de leerbehoeften van medewerkers in kaart te brengen. Op basis van de verschillende functies binnen de organisatie en het feit dat leerbehoeften per medewerker verschillen, kan niet met zekerheid gezegd worden hoe het toekomstige opleidingsaanbod er precies uit moet gaan zien.

Om deze reden wordt geadviseerd om op basis van de theorie van Burke & Hutchins (2007) intervisies door teamleiders te laten organiseren, waarbij medewerkers de opdracht krijgen op te schrijven wat hun leerbehoeften zijn, welke vaardigheden nodig zijn voor hun werk en hoe deze vaardigheden bijdragen aan zowel hun persoonlijke als professionele doelstellingen. Ook moet aan medewerkers gevraagd worden welke leervormen zij het prettigst vinden. Waarbij de een meer behoefte heeft aan een theoretische manier van leren, wil de ander juist leren door mee te lopen met ervaren medewerkers. De uitkomsten van deze sessies moeten vervolgens als input ingezet worden om het opleidingsaanbod aan te passen conform de leerbehoeften van medewerkers. Dit zal zorgen voor tevredenheid onder medewerkers, aangezien zij zich gewaardeerd en uitgedaagd voelen. Immers, een aantrekkelijk opleidingsaanbod is essentieel voor een aantrekkelijk werk- en leerklimaat. Medewerkers krijgen vanuit de organisatie de mogelijkheid om hun kwaliteiten in te zetten in de functie die ze uitvoeren en zo een bijdrage te leveren aan kwalitatief goede zorg voor cliënten.

## Persoonlijk ontwikkelingsplan maken

Vanuit de resultaten kwam naar voren dat medewerkers zich sterker betrokken voelen tot de organisatie wanneer zij verantwoordelijkheid dragen over hun werk, uitdaging ervaren in hun taken en in die hoedanigheid betrokken raken bij het primaire proces. Zij achtten daarin de rol van de leidinggevende als belangrijk en doorslaggevend. Zij zien baat bij een leidinggevende die betrokken is bij hun werk en persoonlijke ontwikkeling. Op basis hiervan wordt geadviseerd om gebruik te maken van een persoonlijk ontwikkelingsplan (Van Broek, Van Der Giessen & Van Oers-Dorst, 2000). In dit plan wordt op basis van het huidige functioneren van de medewerker persoonlijke doelstellingen opgesteld die gericht zijn op de toekomst. Deze doelstellingen dienen concreet geformuleerd te worden met passelijke acties. Acties die nodig zijn om de persoonlijke doelstellingen te halen. Deze acties kunnen variëren van opleidingen tot participeren aan een nieuw project binnen de werkeenheid. Het voordeel van een persoonlijk ontwikkelplan is dat het gericht is op de lange termijn en het wordt ingezet om de ontwikkeling van medewerkers in kaart te brengen en te stimuleren. Hierdoor wordt een bijdrage geleverd aan het stichten van een aantrekkelijk werk- en leerklimaat. Oftewel, het proces van een persoonlijk ontwikkelplan stopt nooit. Het is juist de start van een manier van ontwikkelen dat is afgebakend op de behoeften van medewerkers. Indien nodig kan het persoonlijk ontwikkelingsplan altijd worden aangescherpt. Op deze wijze schept het persoonlijk ontwikkelingsplan betrokkenheid, maar ook erkenning bij medewerkers. Ze voeren als het ware, in nauwe samenwerking met hun leidinggevende, de regie over hun functioneren.

Bij het uitvoeren van een persoonlijk ontwikkelingsplan speelt feedback een grote rol. Uit de resultaten blijkt dat medewerkers veel behoefte hebben aan een open feedback sfeer, maar dat niet altijd ervaren. Dit schept ontevredenheid. Daarom wordt geadviseerd om feedback te verzamelen over de bereikte resultaten. Dit maakt onderdeel uit van het persoonlijk ontwikkelplan. De leidinggevende van een team laat zijn medewerkers zelf beoordelen over hun functioneren, om vervolgens zelf en met andere medewerkers van het team de medewerker te beoordelen. Bij deze vorm van beoordelen gelden een aantal voorwaarden. Zo moet de feedback opbouwend van aard zijn, want een beoordeling moet juist stimulerend werken en niet andersom. Daarnaast moet de lijst van feedbackpunten kort en krachtig zijn, zodat de medewerker die feedback krijgt niet wordt belast met te veel informatie (Burke & Hutchins, 2007). Ook helpt het wanneer andere medewerkers hun feedback geven op degene die wordt beoordeeld. Hierbij wordt geadviseerd om mensen te vragen die nauw met de beoordeelde samenwerken en dus de medewerker goed kennen. Voor de leidinggevende is het van belang dat hij bij het verzamelen van de feedback goed doorvraagt om zo onduidelijkheid en discussie te vermijden. Omdat aan andere medewerkers wordt gevraagd om feedback te geven, verdienen zij een bedankje. Op deze manier wordt erkenning en waardering gegeven aan medewerkers, wat stimulerend werkt voor hun betrokkenheid tot de organisatie. Een uitdagende werkomgeving wordt gecreëerd. Daarnaast wordt er betrokkenheid gegenereerd tussen de organisatie en de medewerker. Door feedbackgesprekken is het mogelijk voor medewerkers om hun verhaal te doen, waardoor de organisatie meer zicht krijgt in wat er speelt op de werkvloer en wat medewerkers verder vooruit helpt.

# Implementatieplan

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe de aanbevelingen geïmplementeerd moeten worden. Op basis van de aanbevelingen wordt bepaald welke activiteiten wanneer en door wie uitgevoerd moeten worden. Ook wordt concreet uitgelegd welk doel iedere activiteit heeft.

## Overzicht implementatieplan

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Week | Activiteit | Wie | Doel | Wanneer |
| Onderzoeksfase | | | | |
| Week 6  04 feb. 2019 | Start vooronderzoek | Onderzoeker | In kaart brengen huidige situatie en vaststellen problematiek. | ☑ |
| Week 11  11 mrt. 2019 | Start literatuuronderzoek | Onderzoeker | Theorie verzamelen die aansluiten op de problematiek en zodoende antwoord geven op deelvragen. | ☑ |
| Week 16  15 apr. 2019 | Start praktijkonderzoek | Onderzoeker | Verzamelen resultaten middels bevraging onderzoekseenheid. | ☑ |
| Week 19  06 mei 2019 | Start afronding onderzoek | Onderzoeker | Verwerken resultaten, maken conclusies, opstellen aanbevelingen. | ☑ |
| Week 23  03 jun. 2019 | Afgerond onderzoek | Onderzoeker | Afhebben onderzoek en inleveren bij de onderwijsinstelling. | ☑ |
| Kosten | *Doordat de onderzoeker geen stagevergoeding ontving zijn er geen kosten gemaakt gedurende de uitvoering van het onderzoek.* | | | |
|  | | | | |
| Implementatiefase eerste aanbeveling | | | | |
| Week 36  02 sep. 2019 | Aanstellen sleutelfiguren | Directie & HR | Direct en HR komen bijeen en maken een start met de implementatie van de adviezen. |  |
| Start implementatie adviezen |
| Week 38  16 sep. 2019 | Directie & HR bespreken langetermijnvisie | Directie & HR | Opstellen langetermijnvisie. |  |
| Week 39  23 sep. 2019 | Directie & HR bespreken HR doelen | Directie & HR | Opstellen HR doelen. |  |
| Week 40  30 sep. 2019 | Directie & HR afstemmen HR doelen op langetermijnvisie | Directie & HR | Afstemming HR doelen op langetermijnvisie. |  |
| Week 41  07 okt. 2019 | Directie, HR & Communicatie bespreken hoe de nieuwe langetermijnvisie en HR doelen gecommuniceerd moeten worden | Directie, HR & Communicatie | Langetermijnvisie en HR doelen communiceren naar medewerkers. |  |
| Week 42  14 okt. 2019 | Langetermijnvisie en HR doelen worden gecommuniceerd naar medewerkers. | Communicatie | Medewerkers zijn op de hoogte van de nieuwe langetermijnvisie en HR doelen. |  |
| Kosten | € 32,15 (gemiddeld uurloon directielid) x 2 uur (gem. duur sessie) x 4 (aantal sessies) x 8 (schatting aantal directieleden; incl. HR manager) = **€ 2.057,60**. | | | |
| € 25,96 (gemiddeld uurloon communicatiemanager) x 3 uur (gem. duur sessie) x 1 (aantal sessies) x 1 (aantal communicatiemanagers) = **€ 77,88**. | | | |
| Totaal | € 2.057,60 + € 77,88 = **€ 2.135,48**. | | | |
|  | | | | |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Week | Activiteit | Wie | Doel | Gedaan |
| Implementatiefase tweede aanbeveling | | | | |
| Week 43  21 okt. 2019 | Sessie teamleider en medewerkers | Teamleider & medewerkers | In kaart brengen leerbehoeften medewerkers. |  |
| Week 44  28 0kt. 2019 | Sessie teamleider en medewerkers | Teamleider & medewerkers | In kaart brengen leerbehoeften medewerkers. |  |
| Week 45  04 nov. 2019 | Sessie teamleider en medewerkers | Teamleider & medewerkers | Vaststellen leerbehoeften medewerkers. |  |
| Week 46  11 nov. 2019 | Teamleiders bespreken met opleidingsmanager de leerbehoeften van medewerkers | Teamleider & opleidingsmanager | Vaststellen opleiding en kostenregeling. |  |
| Kosten | (€ 19,68 (gem. uurloon teamleider zorg) + € 14,42 (gem. uurloon medewerker zorg)) x 3 uur (geschatte duur sessie) = € 102,30 (kosten per sessie) x 3 (aantal geschatte sessies) = **€ 306,90** = kosten per sessie met **1 medewerker** (totaal aantal sessies en medewerkers afhankelijk van omvang en aantal teams). | | | |
| (€ 19,68 (gem. uurloon teamleider zorg) + € 28,85 (gem. uurloon opleidingsmanager)) x 2 uur (duur gesprek) = **€ 97,06** = kosten per gesprek (totaal aantal gesprekken afhankelijk van hoeveelheid teams). | | | |
| Totaal | € 306,90 + € 97,06 = **€ 403,96** (bedrag zal flink oplopen, aangezien dit de kosten zijn wanneer een team bestaat uit maar 1 medewerker, dit is in werkelijkheid niet het geval). | | | |
|  | | | | |
| Implementatie fase derde aanbeveling | | | | |
| Week 47  18 nov. 2019 | Teamleider voert gesprekken met medewerkers individueel | Teamleider & medewerker | Opstellen persoonlijk ontwikkelingsplan. |  |
| Week 48  25 nov. 2019 | Teamleider voert gesprekken met medewerkers individueel | Teamleider & medewerker | Opstellen persoonlijk ontwikkelingsplan. |  |
| Week 49  02 dec. 2019 | Teamleider voert gesprekken met medewerkers individueel | Teamleider & medewerker | Vaststellen persoonlijke doelstellingen medewerker + benodigde activiteiten. |  |
| Week 3  13 jan. 2020 | Teamleider organiseert feedbacksessies | Teamleider & medewerkers | Feedback geven op ontwikkeling medewerker. |  |
| Week 4  20 jan. 2020 | Teamleider organiseert feedbacksessies | Teamleider & medewerkers | Feedback geven op ontwikkeling medewerker. |  |
| Week 6  03 feb. 2020 | Evaluatie aanbevelingen | Directie & HR | Evalueren inhoud en effect aanbevelingen. |  |
| Kosten | (€ 19,68 (gem. uurloon teamleider zorg) + € 14,42 (gem. uurloon medewerker zorg)) x 2 uur (geschatte duur gesprek) = **€ 68,20** = kosten per gesprek (totaal aantal gesprekken afhankelijk totaal aantal medewerkers per team). | | | |
| (€ 19,68 (gem. uurloon teamleider zorg) + € 14,42 (gem. uurloon medewerker zorg)) x 2 uur (geschatte duur sessie) = **€ 68,20** = kosten per sessie met **1 medewerker** (totaal aantal sessies en medewerkers afhankelijk van omvang en aantal teams). | | | |
| € 32,15 (gemiddeld uurloon directielid) x 2 uur (gem. duur sessie) x 1 (aantal sessies) x 8 (schatting aantal directieleden; incl. HR manager) = **€ 514,40** = kosten per evaluatiesessie (aantal evaluatiesessies afhankelijk van situatie). | | | |
| Totaal | € 68,20 + € 68,20 + € 514,40 = **€ 650,80** (bedrag zal flink oplopen, aangezien dit de kosten zijn wanneer een team bestaat uit maar 1 medewerker, dit is in werkelijkheid niet het geval). | | | |
|  | | | | |

* *Voor de berekening van de salarissen is gebruik gemaakt van het landelijk gemiddelde (Glassdoor, z.d.).*

# Bronnenlijst

* Agrela, R., Carr, R., Veyra, v,., Dunn, c., Ellis, D., Gandolfi, A., Gresham, B., King, L. , Sims, A., & Troutman, L. (2008). Retention issues and solutions: tools to ensure University of California becomes an employer of choice. Opgevraagd op 23 maart 2019 van <http://www.ucop.edu/cucsaldocuments>
* Alblas, G. & Wijsman, E. (2013). *Gedrag in organisaties*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
* Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
* Armstrong, M. (2009). *Armstrong’s handbook of human resource management practices.* Londen: Kogan Page.
* Arnold, H.J. & Feldman, D.G. (1986). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
* AZW. (2018). Arbeid in Zorg en Welzijn 2016. Eindrapport [rapport]. Opgevraagd op 1 maart 2019 van [file:///C:/Users/Gebruiker/Downloads/arbeid-in-zorg-en-welzijn-2016-eindrapport.pdf](file:///C:\Users\Gebruiker\Downloads\arbeid-in-zorg-en-welzijn-2016-eindrapport.pdf)
* Baarda,  B., [Boullart](https://www.bol.com/nl/c/anneleen-boullart/16854684/?lastId=34748), A., Bakker, E., Fischer, T. & Julsing, M. (2013). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
* Bailey, C. & Clark, M. (2008). Aging business leadership development with business needs: the value of discrimination, in: *Journal of Management Development*, vol. 27, no. 9, pp. 912-934.
* Baldoni, J., (2005). Motivation Secrets. Great Motivation Secrets of Great Leaders. Opgevraagd op 20 maart 2019 van <http://govleaders.org/motivation_secrets.htm>
* Balfour, D. L., &amp; Neff, D. M. (1993). Predicting and Managing Turnover in Human Service Agencies: A Case Study of an Organization in Crisis. Public Personnel Management, 22(3), 473–486.
* Becker, J. & Hart, J, de. (2006). *Godsdienstige veranderingen in Nederland. Verschuivingen in de binding met de kerken en de christelijke traditie*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.
* Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn, M. & Watson, R. (1984). *Managing human assets*. New York: Free Press.
* Beirendonck, J. van (2012). *Paars management.* Amsterdam: Lannoo Campus.
* Ben-Dror, R. (1994). Employee Turnover in Community Mental Health Organization: A
* Beuningen, J. van, Coumans, M. & Moonen, L. (2018). *Het meten van eenzaamheid*. Den Haag: CBS.
* Blake, R. & Mouton, J. (1985). *The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence.* Houston: Gulf Publishing Co.
* Boerlijst, J.G. (1982). Loopbaanontwikkeling en begeleiding. In: P.J.D. Drenth et al (eds) *Handboek Arbeids- en Organisatiepsychologie*. Deventer: Van Loghum Slaterus.
* Broek, L., van den, [Giessen](https://www.bol.com/nl/c/r-van-der-giessen/11989/?lastId=23947), R. van der & [Oers-Van Dorst](https://www.bol.com/nl/c/a-van-oers-van-dorst/6659882/?lastId=23947), A. van (2000). *Personeelsmanagement praktisch - Performance managementalles over: beoordelen, competenties, functioneringsgesprekken, belonen, 360 graden-feedback*. Deventer: Wolters Kluwer Nederland B.V.
* Bruel, M. & Colsen, C. (1998). *De geluksfabriek*. Schiedam: Scriptum.
* Burke, L.A. & Hutchins, H.M. (2007). Training Transfer: An Integrative Literature Review. [Human Resource Development Review](https://www.researchgate.net/journal/1552-6712_Human_Resource_Development_Review) 6(3):263-296.
* CBS. (2018). *Trends in Nederland 2018* [rapport]. Den Haag: CBS.
* child welfare workers&#39; turnover intentions. Children and Youth Services Review, 28(5), 548–577.
* Crabtree, S. (2004, juni, 10). Getting Personal in the Workplace. Are negative relationships squelching productivity in your company? [informatief artikel]. Opgevraagd op 20 maart 2019 van <https://news.gallup.com/businessjournal/11956/getting-personal-workplace.aspx>
* Dalton, G.W., Thompson, M.P. & Price, P. (1977). The four stages of professional careers: a new look at performance by professionals, in: *Organizational Dynamics*, 6, 23.
* Derijcke, L. & Thoelens, N. (2001). *Retentiemanagement: binden of boeien?* Alphen aan den Rijn: Wolters Kluwer N.V.
* DeSimone, R.L. & Harris, D.M. (1998). *Human Resource Development*. 2e ed. Harcourt Brace College Publishers: The Dryden Press.
* Developmental Stages Study. Community Mental Health Journal, 30(3), 243–257.
* Dewhurst, M., Guthridge, M. & Mohr, E. (2009). Motivating people: Getting beyond money. Opgevraagd op 19 maart 2019 van <https://www.researchgate.net/publication/265678856_Motivating_people_Getting_beyond_money>
* Dibble, S. (1999). *Keeping Your Valuable Employees: Retention Strategies for Your Organization’s Most Important Resources*. Hoboken: John Wiley & Sons.
* Evers, G.H.M. & Verhoeven, C.J. (1999). Human resources planning: een integrale benadering van personeelsplanning. Alphen aan den Rijn: Wolters Kluwer N.V.
* Evers, G.H.M., Laanen, Ch.C.M. van & Sipkens, G.J.J. (1993). *Effectieve Personeelsplanning.* Alphen aan den Rijn: Wolters Kluwer Nederland B.V.
* EY. (2018). Barometer Nederlandse Gezondheidszorg 2018. Rendement zorg stijgt ten koste van personeel [website]. Opgevraagd op 23 maart 2019 van <https://www.ey.com/nl/nl/industries/health/ey-barometerzorg>
* Forrest, D.J. (1999). Employer Attitude. The Foundation of Employee Retention. Opgevraagd op 23 maart 2019 van <http://www.keepemployees.com/WhitePapers/attitude.pdf>
* Glassdoor. (z.d.). Bekijk en vergelijk salarissen [website]. Opgevraagd op 12 mei 2019 van <https://www.glassdoor.nl/Salarissen/index.htm>
* Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. Journal of Applied Psychology, 79(1), 15-23.
* Hall, D.T. e.a. (1986). *Career development in organizations*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
* Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley.
* Holtom, B.C., Mitchell, T.R., Lee, T.W. & Inderrieden, E.J. (2005): Shocks as causes of turnover:
* Ilmarinen, J. (2006). *Towards a stronger worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health.
* Intermediair. (2015). Intermediair Whitepaper: Zorgtalent en hun drijfveren [informatief artikel]. Opgevraagd op 7 februari 2019 van https://www.persgroepemploymentsolutions.nl/wp-content/uploads/2016/12/Whitepaper-NSO-Zorg-2016.pdf
* Joldersma, C., Laarman-Wieringa, M. & Brink, M. (2016). Arbeid en Zorg in Welzijn 2016 [rapport]. Den Haag: CBS.
* Klink, M.R. van der (1999). *Effectiviteit van werkplek-opleidingen.* Dissertatie. Enschede: Universiteit Twente.
* Kluijtmans, F. (1999). *Arbeidsrelaties tussen schijn en werkelijkheid*. Deventer: Kluwer.
* Kluijtmans, F. (2014). *Leerboek HRM*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
* Knoot, J. (z.d.). Marketing plan in 7 stappen. DOI: <https://www.marketingmodellen.com/destep-analyse/>
* Kontoghiorghes, C. & Frangou, K. (2009). The association between talent retention, antecedent factors, and consequent organizational performance. Opgevraagd op 23 maart 2019 van <http://go.galegroup.com/ps/anonymous?id=GALE%7CA197233638&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=07497075&p=AONE&sw=w>
* Kouwenhoven, C.P.M. & Hooft, P.L.R.M. van (1990). *De praktijk van strategisch personeelsmanagement: een methode*. Alphen aan den Rijn: Wolters Kluwer N.V.
* Kuijpers, M.A.C.T. (2000). Loopbaanactualisatie: loopbaanontwikkeling voor de moderne werknemer, in: *HRD Thema*, 1e jaargang, nr. 3, 2000, pp. 5-12.
* Lin, W., & Deng, M. (2019). Turnover intention predictors among social workers in China. Asian Social Work and Policy Review, 13(1), 117–123.
* Linden, F. van der & Hellenthal, A. (2018). *Aantal banen, arbeidsvolume en werknemers in de gezondheids- en zorgsector* [excel-rapport]. Den Haag: CBS.
* Maertz, C. P. & Griffeth, R. W. (2004). Eight motivational forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research. Journal of Management, 30(5), 667-683.
* Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation, Psychological Review 50(4): 370-396.
* McClelland, D.C. (1985). *Human Motivation*. Glenview: Scott and Foresman.
* Meeuwen-Kok, J. van (2019, februari, 4). Reflectie op rapport verloopcijfers voor GLD Den Haag [intern document].
* Mintzberg, H. & Quinn, J.B. (1988). The Strategy Process. Harlow: Prentice-Hall.
* Mintzberg, H. (2013). *Organisatiestructuren*. Amsterdam: Pearson Benelux B.V.
* Mintzberg, H. Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari : A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press.
* Mor Barak, M. E., Levin, A., Nissly, J. A., & Lane, C. J. (2006). Why do they leave? Modeling
* Mor Barak, M. E., Nissly, J. A., & Levin, A. (2001). Antecedents to Retention and Turnover among Child Welfare, Social Work, and Other Human Service Employees: What Can We Learn from Past Research? A Review and Metanalysis. Social Service Review, 625–661.
* Nederlands Dagblad. (2012, 16, april). Leger des Heils heeft sterkste reputatie. Opgevraagd van <https://www.nd.nl/nieuws/nederland/leger-des-heils-heeft-sterkste-reputatie.287142.lynkx> op 12 maart 2019.

NIOSH. (1999). Stress at Work. U.S. National Institute for Occupational Safety and Health, DHHS (NIOSH) Publication Number 99-101.

* Paas, S. (2015). *Vreemdelingen & Priesters.* Utrecht: Boekencentrum B.V.
* Paffen, M.J.A. (2007). *Loopbaanmanagement, leidraad voor individu en organisatie*. Deventer: Kluwer.
* Paffen, P. (2007). *Loopbaanmanagement – Leidraad voor individu en organisatie*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet B.V.
* Peters, T. & Waterman, R.H. Jr (1982). *In Search of Excellence*: Lessons from American best-run companies. New York: Harper & Row.
* Phillips, J.J. & Connell, A.O. (2003). Managing Employee Retention: A Strategic Accountability Approach. Oxford: Butterworth-Heinemann.
* Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
* Poskey, M. (2013). Inquiring Leaders Want To Know: The Skill of Asking the Right Questions [informatief artikel]. Opgevraagd op 2 april 2019 van <https://www.irmi.com/articles/expert-commentary/the-skill-of-asking-the-right-questions>
* Poskey, M. (2013). Seven Steps To Increase Employee Retention [informatief artikel]. ]. Opgevraagd op 2 april 2019 van <https://www.irmi.com/articles/expert-commentary/seven-steps-to-increase-employee-retention>
* Poskey, M. (2013, juli). Are you a leader? Or just a manager? What's the difference, you ask? If you don't know, you're probably in the wrong job [informatief artikel]. Opgevraagd van <https://www.irmi.com/articles/expert-commentary/emotional-intelligence-competencies-effective-leaders> op 19 april 2019.
* Poskey, M. (2013, mei). Seven Steps To Increase Employee Retention [informatief artikel]. Opgevraagd van [https://www.irmi.com/articles/expert-commentary/seven-steps-to-increase-employee-retention](https://www.irmi.com/articles/expert-commentary/seven-steps-to-increase-employee-retention%20) op 19 april.
* Quinn, R.E. & Cameron, K.S. (2011). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Amsterdam: Boom Uitgevers Amsterdam.
* Rammant, E. & Pepermans, R. (2003). *Retentiemanagement.* Mechelen: Kluwen.
* Schein, E.H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
* Schmeets, H. (2015). *De religieuze kaart van Nederland 2010-2015* [rapport]. Den Haag: CBS.
* Sprengers, L.J.C., Beljaars, W.L.M.M. & Spaans, L.A. (2007). *Active Aging – tussen droom en daad*. Den Haag: Publicatiereeks Overheid & Arbeid.
* Stapper, C. (2012). Mintzberg Organisatiestructuren/modellen [informatief artikel]. Opgevraagd op 7 februari 2019 van https://www.expand.nl/nl/1102/hr-blog/mintzberg-organisatiestructuren---modellen
* Stichting Leger des Heils ReShare. (2018). *Jaarverslag 2017*. Oosterhout: Leger des Heils.
* Stichting Leger des Heils W&G. (z.d.). Kwaliteitshandboek W&G onderdeel Stichting W&G (intern document).
* Taylor, F. (1903). *Shop management; a paper read before the American society of mechanical engineers*. New York: American Society of Mechanical Engineers.
* Taylor, F. (1913). *Principles of Scientific Management*. New York, London: Harper & Brothers.
* Thierry, H. & Koopman-Iwema, A.H. (1983). Motivatie en satisfactie, in: *Arbeids- en Organisatiepsychologie*, 8 september 1983. Deventer: Van Loghum Slaterus.
* Thijssen, J.G.L. (2006). *De tweede loopbaanhelft. Ontwikkelingen en perspectieven in een vergrijzende samenleving*. Afscheidsrede. Utrecht: Universiteit Utrecht.
* Thomas, K.W. (2003). *Intrinsic Motivation at Work: What Really Drives Employee Engagement*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
* Torka,N. & Riemsdijk, M. van (2001). Betrokkenheid en werkgeversgedrag. Opgevraagd op 23 maart 2019 van [file:///C:/Users/Gebruiker/Downloads/TvHRM\_\_().pdf](file:///C:\Users\Gebruiker\Downloads\TvHRM__().pdf)
* Tower Watson. (2014). Global Workforce Study. At a glance [rapport]. Opgevraagd op 12 maart 2019 van <https://www.towerswatson.com/assets/jls/2014_global_workforce_study_at_a_glance_emea.pdf>
* Ulrich, D. (1996). *Human Resource Champions, The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Brighton: Harvard Business School Press.
* Unleash. (2018, september, 21). Employees comes first for Sir Richard Branson [YouTube filmpje]. Opgevraagd van <https://www.youtube.com/watch?v=9o3LQtvBqYc> op 10 maart 2019.
* UWV. (2018). Zorg: Factsheet arbeidsmarkt [rapport]. Opgevraagd op 1 maart 2019 van <https://www.uwv.nl/overuwv/Images/Factsheet_Zorg.pdf>
* V&VN. (2017). Het V&VN-jaaroverzicht 2017. Opgevraagd op 1 maart 2019 van <https://www.venvn.nl/Berichten/ID/2206906/Het-VVN-jaaroverzicht-2017>
* Vinke, R.H.W. (1996). *Motivatie en belonen: De mythe van intrinsieke motivatie.* Deventer: Kluwer BedrijfsInformatie.
* Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. Chichester: John Wiley.
* W&G. (2019). *Sociaal Jaarverslag 2018*. Oosterhout: Leger des Heils.
* Watson, T.J. (1986). *Management, Organisation and Employment Strategy*. Londen: Routledge and Kegan Paul Ltd.
* What they are and how organizations can manage them, Human Resource Management, Volume 44, Issue 3 pages 337–352, Autumn (Fall) 2005.
* White, C. & Boucke, L. (1995). *The UnDutchables: An observation of the Netherlands, its culture and inhabitants* (derde editie). Oakhurst, CA (USA): White-Boucke Productions.
* Yanchus, N. J., Periard, D., Moore, S. C., Carle, A. C., &amp; Osatuke, K. (2015). Predictors of job satisfaction and turnover intention in VHA mental health employees: A comparison between psychiatrists, psychologists, social workers, and mental health nurses. Human Service Organizations: Management, Leadership &amp; Governance, 39(3), 219–244.
* ZorgZijn Werkt. (2019). Arbeidsmarktupdate: Prognose voor 2021 [informatief artikel]. Opgevraagd op 5 februari 2019 van <https://www.zorgzijnwerkt.nl/uploads/1/2/9/8/12983203/20190131_arbeidmarktupdate_prognose_zzw.pdf>

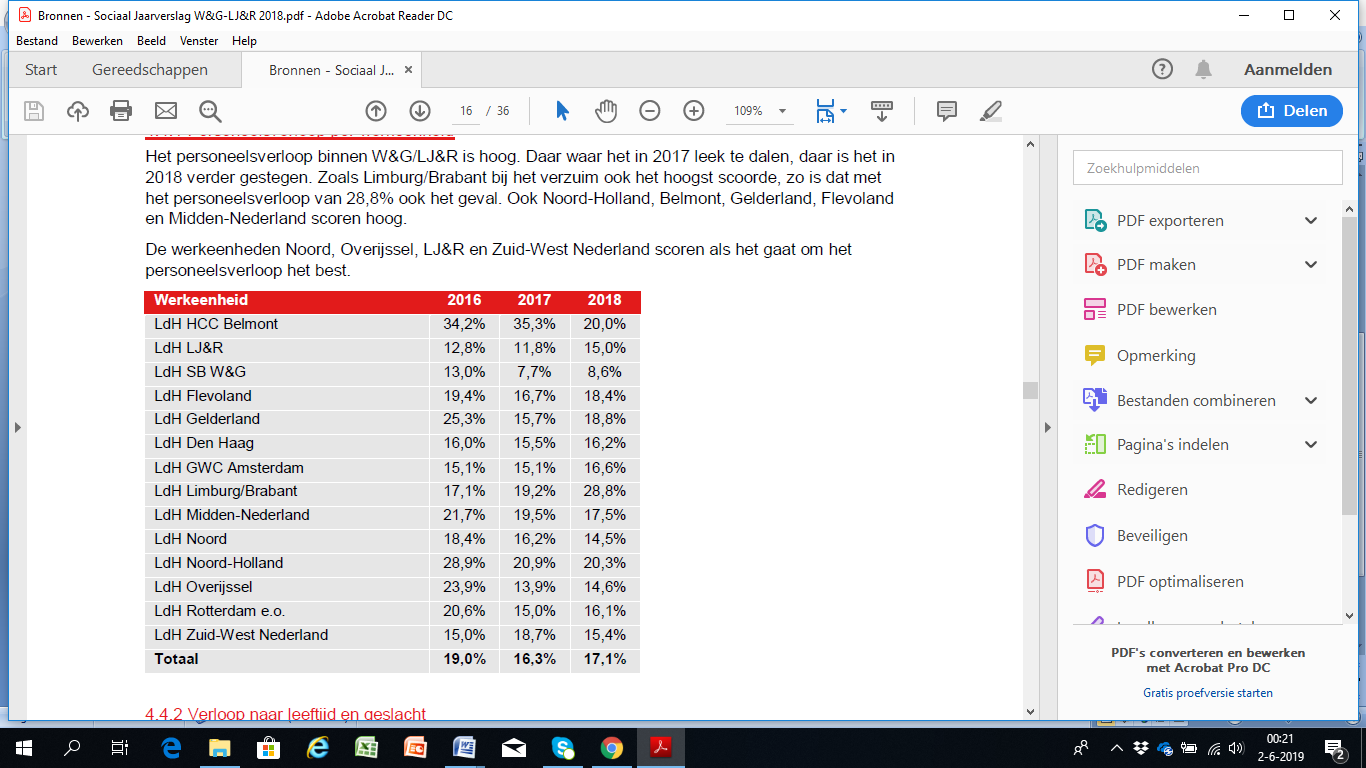
# Bijlage

## Bijlage 1: Vijf doelen van het Leger des Heils W&G

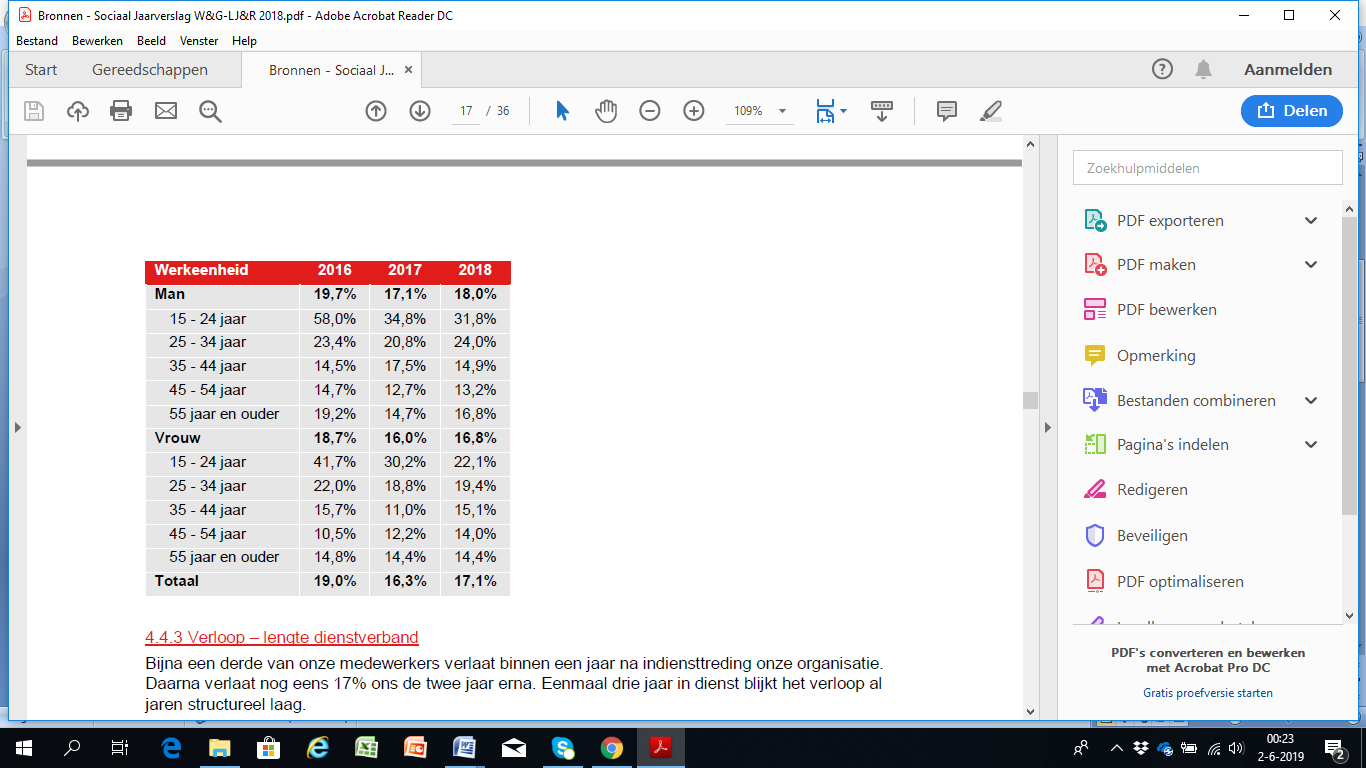
|  |
| --- |
| Doelen |
| 1. Het hulpverleningstraject dient op individueel niveau tot stand te komen. Dit dient te gebeuren in samenspraak met zowel cliënt als de hulpverlener. |
| 1. Iedere hulpverlener dient zijn houding te laten kenmerken door respect en professionaliteit. |
| 1. Op alle levensgebieden dient de hulpverlener de wensen en behoeften van de cliënt te inventariseren. |
| 1. De hulpverlener dient de gemaakte afspraken met de cliënt vast te leggen in een zorgleveringsovereenkomst. |
| 1. De omgang met de cliënt, waarin wordt gestimuleerd om goed gedrag aan te leren, dient ten alle tijden te prevaleren. |

## Bijlage 2: Verloopcijfers W&G (W&G, 2019)

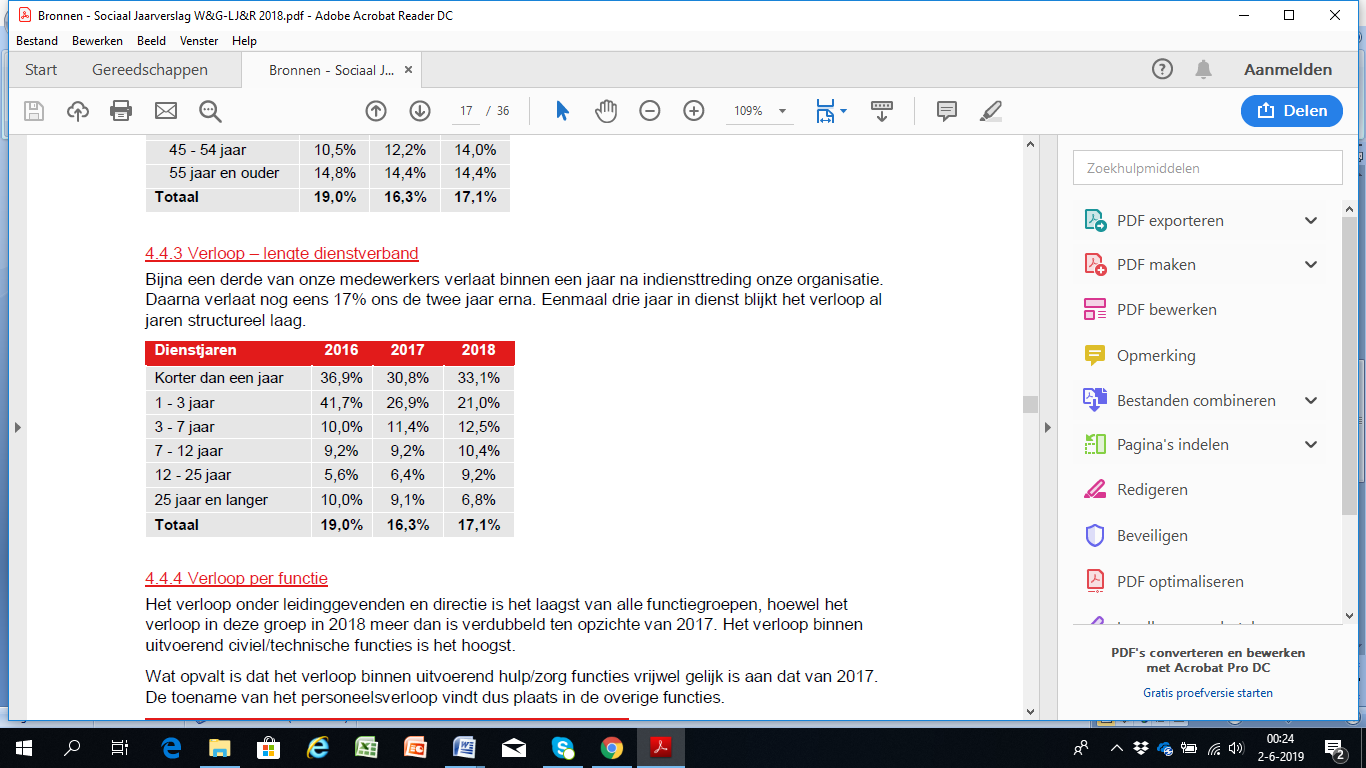
*Verloop per werkeenheid*



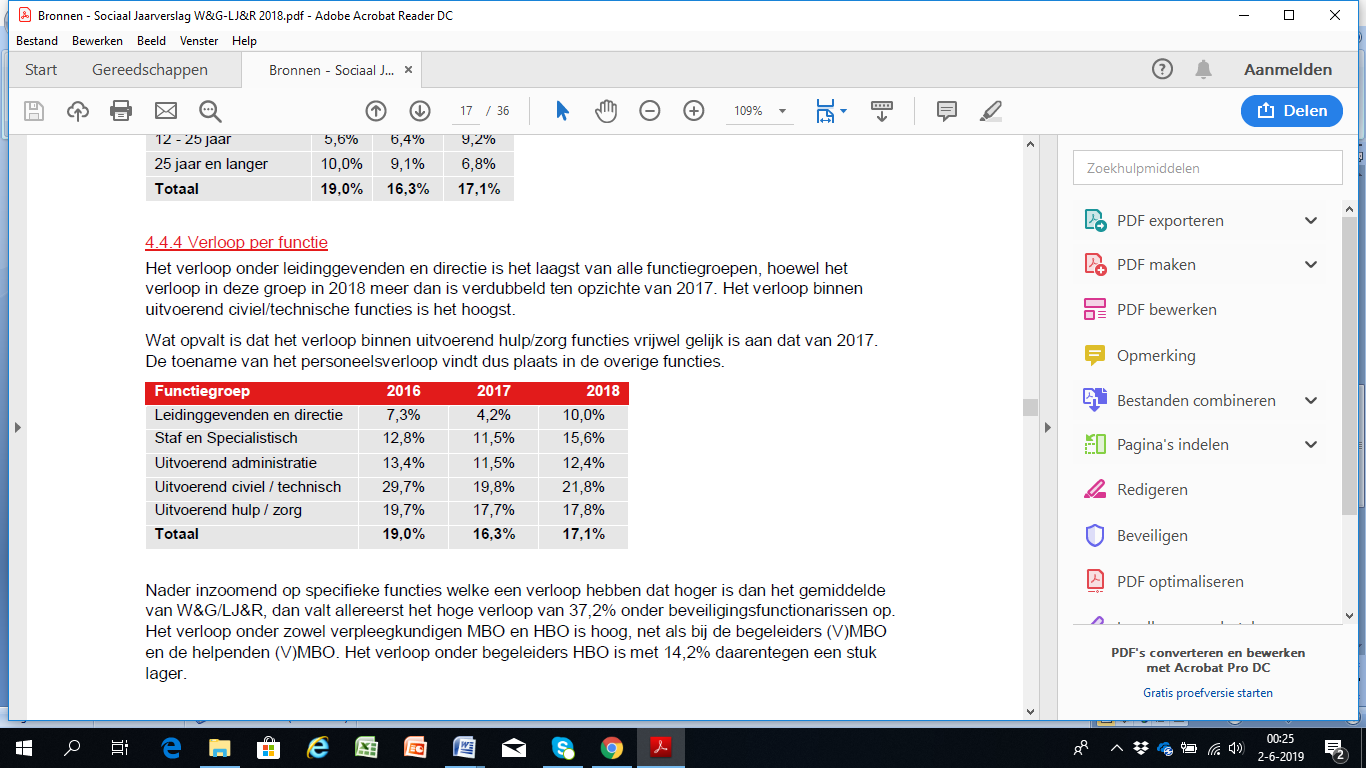
*Verloop naar leeftijd en geslacht*

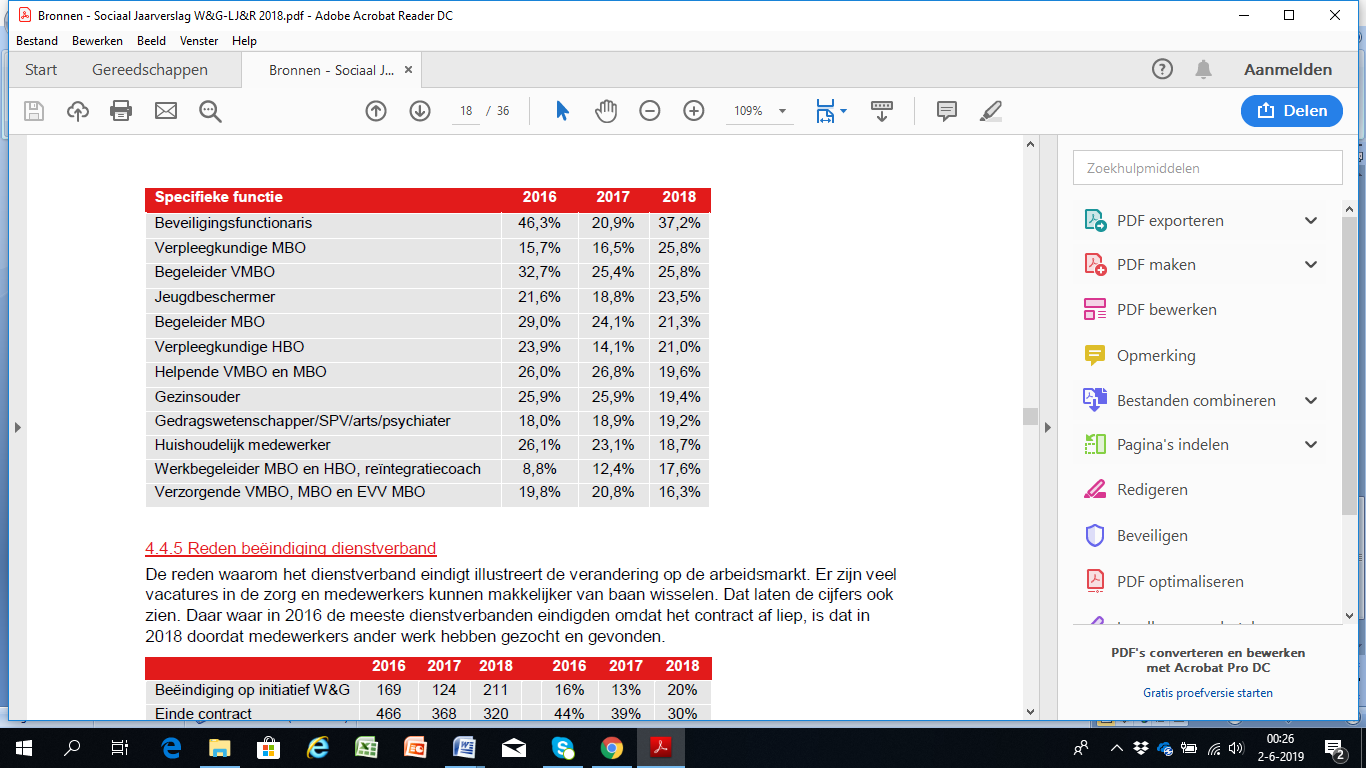


*Verloop lengte dienstverband*

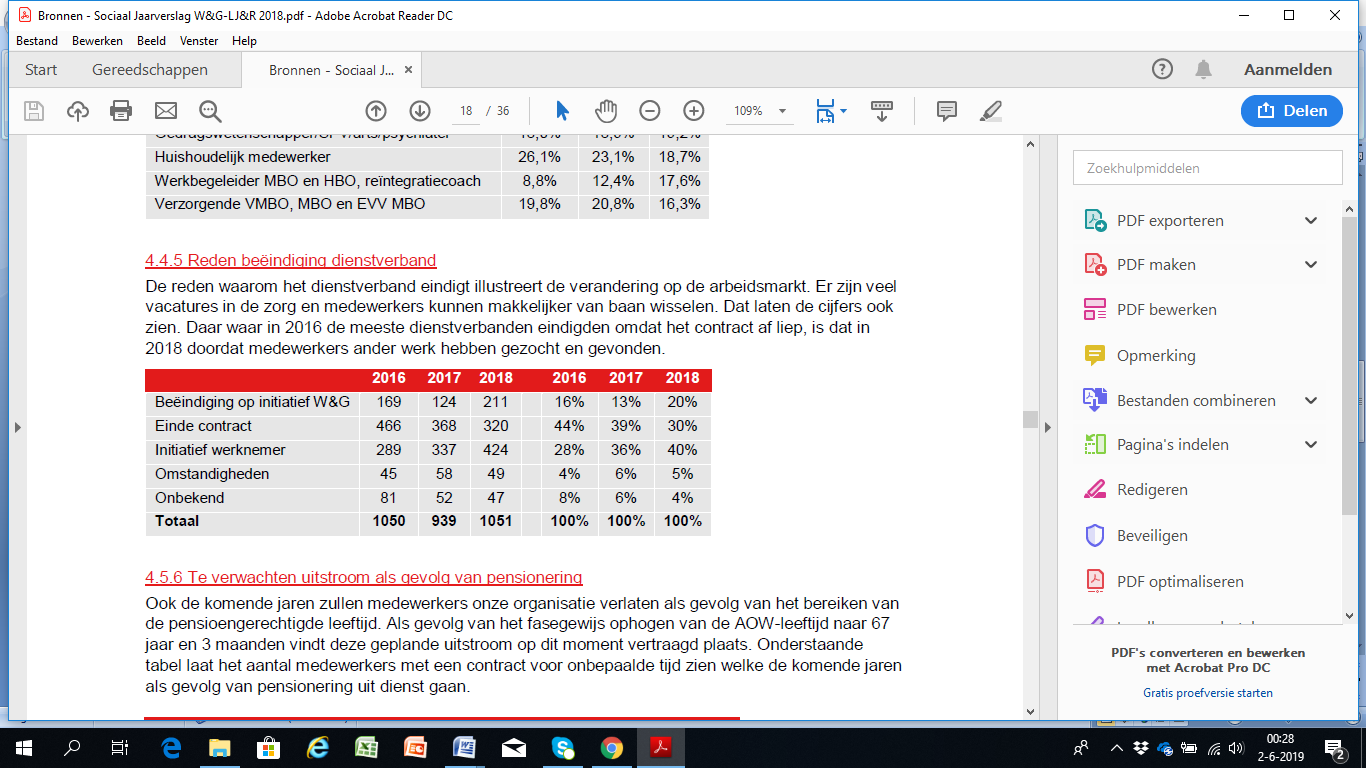


*Verloop per functie*

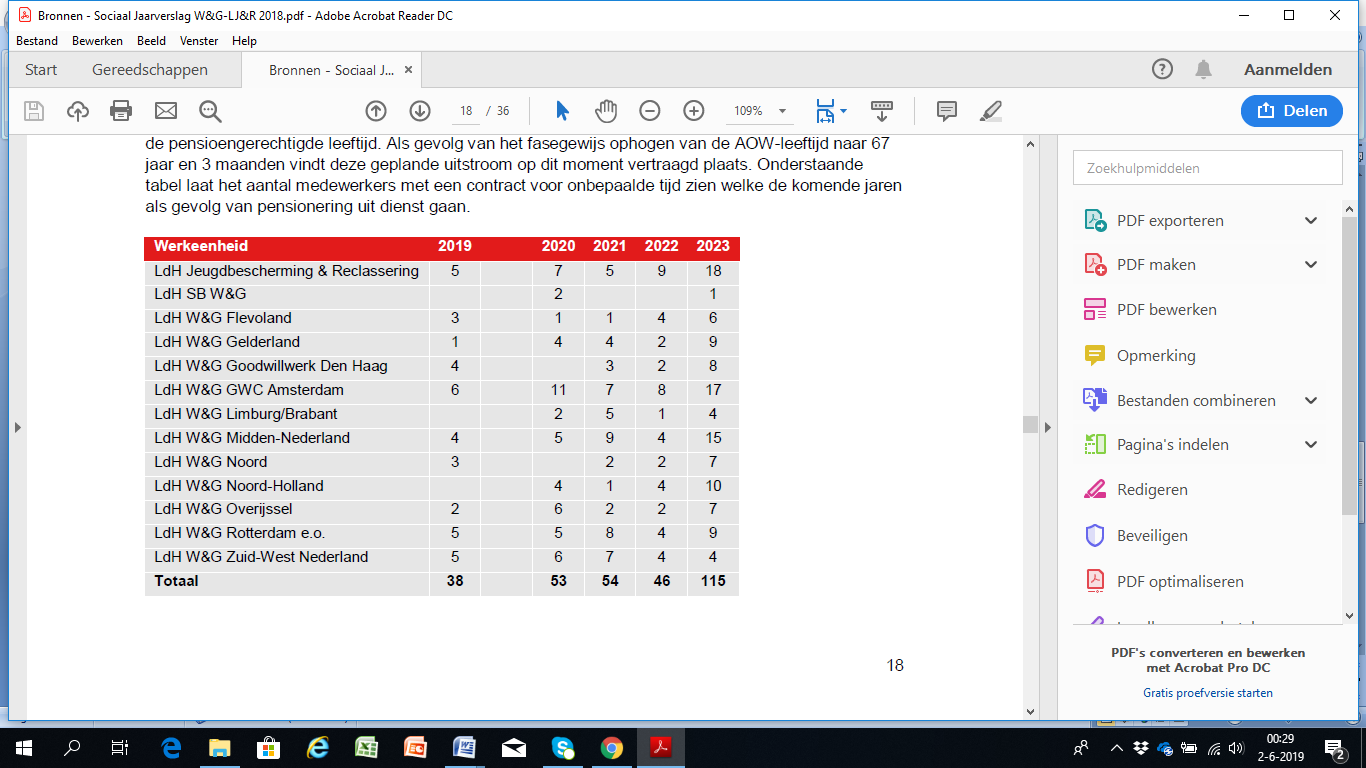




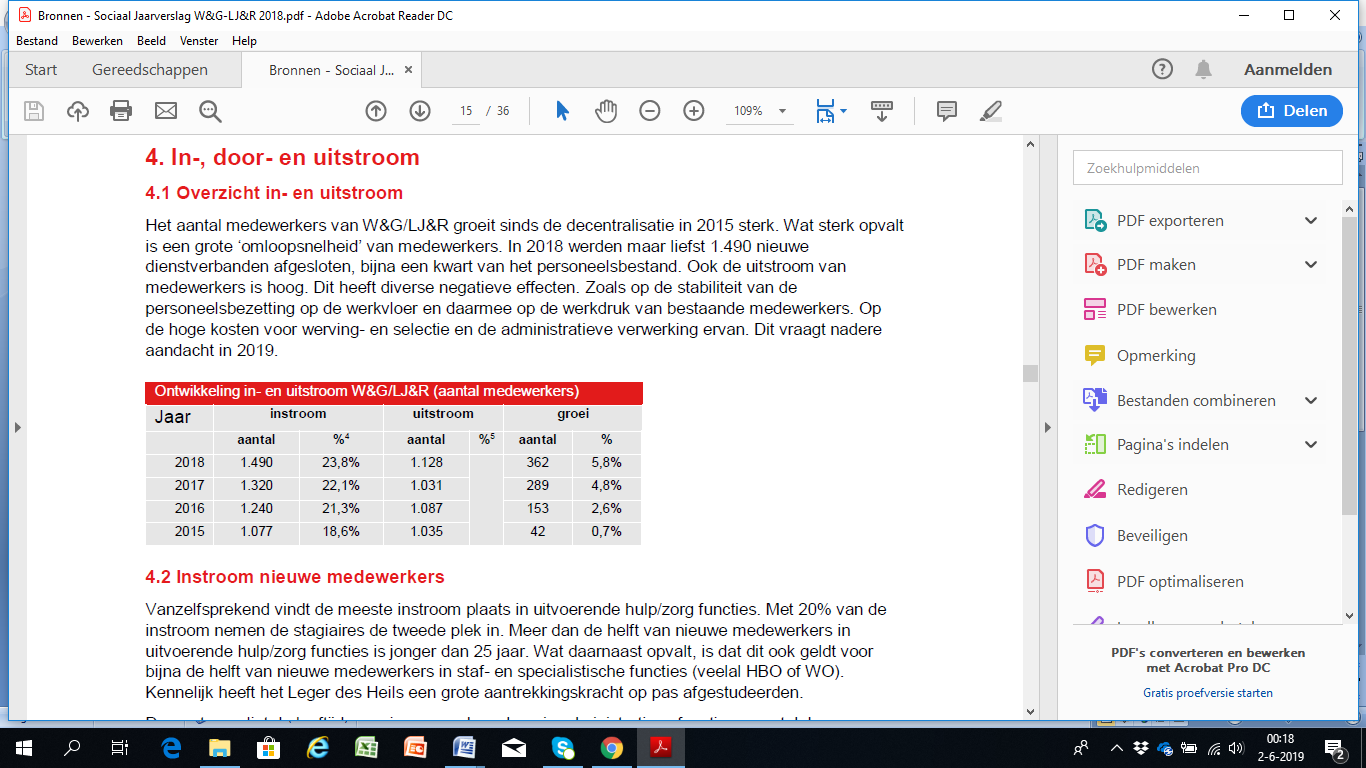
*Redenen beëindiging dienstverband*



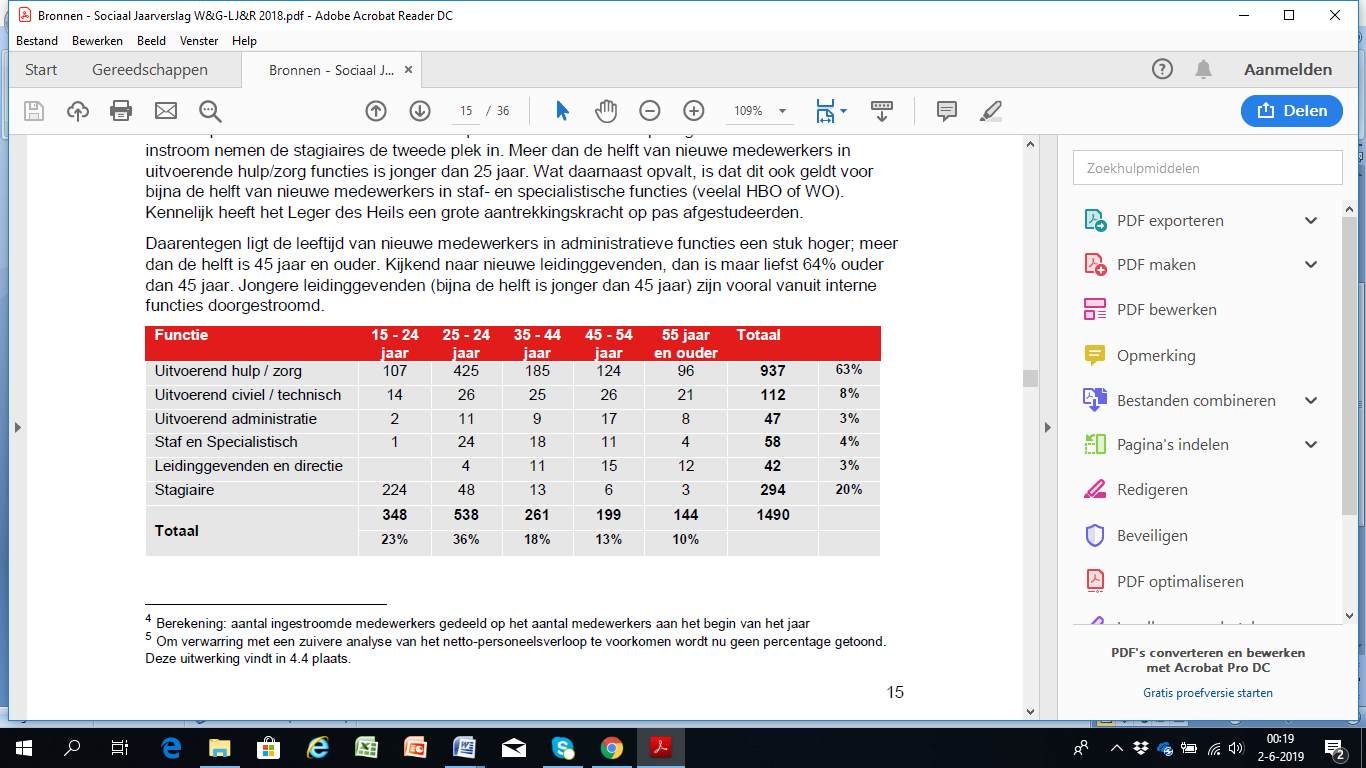
*Te verwachten uitstroom als gevolg van pensionering*



## Bijlage 3: Overzicht instroom en uitstroom W&G (W&G, 2019)



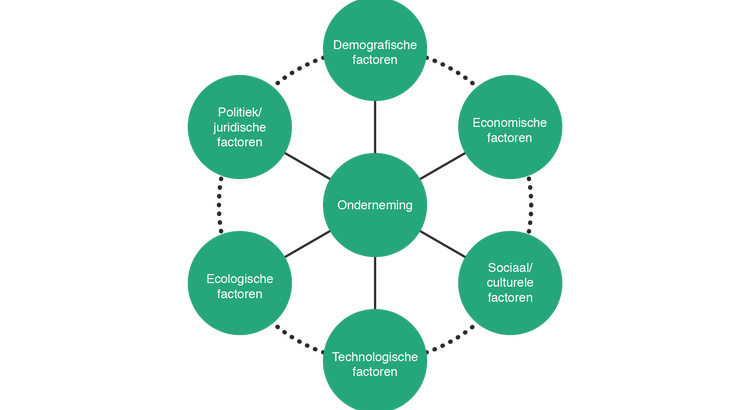
## Bijlage 4: Instroom nieuwe medewerkers (W&G, 2019)



## Bijlage 5: Prestatiebeloningen Vroom (1964)

|  |
| --- |
| Voorwaarden |
| Er moet een duidelijke relatie zijn tussen inspanning en resultaat. |
| Het moet voor medewerkers duidelijk zijn wat de beloning is. |
| Het is van belang dat de medewerker zijn of haar beloning op prijs stelt. |
| De medewerker moet de juiste competenties en vakkundigheid hebben. |
| De medewerker moet een duidelijke rol hebben binnen de organisatie. |

## Bijlage 6: Structuur DESTEP-model



## Bijlage 7: Acht krachten van Maertz & Griffeth (2004)

Het raamwerk van Maertz & Griffeth (2004) bestaat uit de volgende acht krachten:

* **Affectieve krachten:** de emotionele gesteldheid binnen de organisatie. Wanneer deze slecht is zal dat leiden tot hoog verloop en minder toewijding vanuit medewerkers.
* **Berekende krachten:** deze kracht is rationeel van aard en houdt in dat de medewerker als het ware rationeel (berekenbaar) nadenkt over zijn kansen om persoonlijk succes te realiseren binnen de organisatie. Is de uitkomst hiervan negatief, dan zal de medewerker de organisatie verlaten en zijn heil zoeken bij een andere organisatie.
* **Contractuele krachten:** hierbij is sprake van wederkerigheid. Dit betekent dat er tussen de medewerker en de organisatie zoiets bestaat als een psychologisch contract waarin verplichtingen in verhouding zijn opgenomen waar beide partijen zich aan houden. Simpeler gezegd: de manier hoe organisatie en medewerker met elkaar omgaan. Als deze verhouding wordt verstoord, dan leidt dat tot vertrek van de medewerker.
* **Gedragskrachten:** hierbij gaat het om de wil om te investeren in deelname van de medewerker in de organisatie. Hogere kosten betekent meer investeringen in datgene waar de medewerkers goed in zijn en lagere kosten betekent juist weinig investering, hetgeen kan leiden tot verloop. Investeringen in medewerkers is dus belangrijk bij het voorkomen van hoog verloop.
* **Alternatieve krachten:** dit houdt in dat wanneer de doeltreffendheid van medewerker om in een alternatieve functie bij een andere werkgever aan de slag te gaan hoog is, deze de organisatie zal verlaten. De medewerker heeft als het ware een alternatief gevonden om elders zijn talenten te ontplooien. Hogere doeltreffendheid betekent daarom hoger verloop.
* **Normatieve krachten:** wanneer de medewerker zich acht te voldoen aan de verwachtingen buiten de organisatie (de medewerker denkt beter tot zijn recht te komen bij een andere organisatie), dan oefent dat invloed uit op het personeelsverloop.
* **Morele krachten:** dit heeft betrekking op de waarden die spelen bij personeelsverloop. Een medewerker kan als moreel motief hanteren dat hij de organisatie verlaat omdat dat goed is voor de continuïteit van het personeelsbestand, maar hij kan ook besluiten om bij de organisatie te blijven omdat hij dat als een deugd beschouwd, wetend wat de negatieve gevolgen kunnen zijn wanneer hij de organisatie verlaat.
* **Verbindende krachten:** deze staat voor de verbondenheid die de medewerker ervaart met zijn directe collega’s en het bestaansrecht van de organisatie. Is deze verbondenheid mager, dan zal dat leiden tot vertrek van de medewerker.

## Bijlage 8: Analyseschema – Verloop

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Verloop** | Respondent 1  (GLD) | Respondent 2  (MCR) | Samenvatting |
| Geen verdere toelichting. | Geeft aan dat je elkaar feedback moet geven en dat dit beter mag binnen de organisatie. Hierover zegt de respondent:  *“Dat je feedback durft te geven en te ontvangen. Je moet elkaar praten en tegen elkaar uitspreken wat je dwars zit, maar ook wat volgens jou goed gaat. Dit mag wat mij betreft nog wel beter binnen het Leger des Heils.”*  De momenten van feedback geven zijn nu schaars. Hierover zegt de respondent:  *“Die momenten zijn naar mijn mening schaars. Sommige mensen zien feedback als kritiek, terwijl dat helemaal niet nodig is. Daardoor vergt een feedbackmoment veel tijd en die tijd is er meestal niet.”*  Tijdens werkoverleggen moeten die feedbackmomenten gegeven worden. Hierover zegt de respondent:  *“Wellicht dat het tijdens werkoverleggen beter uitkomt. […] Ik heb op verschillende afdelingen gestaan en heb daardoor veel ervaring opgedaan in het werken met deelnemers. Ik heb veel meegemaakt. Je merkt dat dit team in veel dingen moet groeien. Daarom zijn werkoverleggen goed om terug te kijken op wat er in de afgelopen periode is gebeurt. Je merkt dat wanneer mensen langer werken, zij anders tegen bepaalde dingen aankijken. Het juist goed om daar gebruik van te maken en van elkaar te leren tot zover dat mogelijk is.”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Verloop** | Respondent 1  (GLD) | Respondent 2  (MCR) | Samenvatting |
| Geeft aan dit jaar te vertrekken i.v.m. verhuizen. Heeft zelf nooit nagedacht over een eventueel vertrek uit de organisatie. Hierover zegt de respondent:  *“Nou, ik ga dus dit jaar de organisatie verlaten, maar dat komt omdat ik ga verhuizen naar een andere provincie. […] Ik heb zelf nooit nagedacht om de organisatie te verlaten.”*  Geeft aan rond te hebben gekeken naar een werklocatie van het Leger des Heils bij haar in de buurt. Hierover zegt de respondent:  *“Jazeker, dat heb ik gedaan bij de gemeente Arnhem, maar daar was het team te klein. Dus heb ik gekeken naar andere werklocaties van het Leger des Heils, maar dat kostte mij te veel reistijd.”*  Geeft aan geen zin te hebben in te veel reisuren. Hierover zegt de respondent:  *“Ik heb geen zin in vele reisuren, dus toen heb ik gekeken naar andere organisaties. Maar als het qua reistijd wel te doen was, dan was ik gewoon werkzaam gebleven bij de organisatie.”*  Geeft aan dat haar leidinggevende haar wel geholpen heeft bij het vinden van nieuw werk in haar nieuwe woonomgeving. Hierover zegt de respondent:  *“Mijn leidinggevende heeft voor mij rondgekeken, maar kwam helaas op niks uit. Ze kwam wel op informatie uit waaruit bleek dat het in de regio waar ik kom te wonen, het lastig is om aan nieuw werk te komen.”*  Geeft aan dat de doelgroep en het team de voornaamste redenen zijn om bij de organisatie te blijven. Hierover zegt de respondent:  *“De voldoening die je krijgt van je cliënten en de gezelligheid binnen ons team.”*  Geeft ook aan het mooi te vinden dat er sprake is van verbinding door geloof. Hierover zegt de respondent:  *“Ik vind het zo mooi dat wij ons verbinden via geloof. Ik denk ook dat mensen die hier werken vanwege hun christelijke identiteit zich vasthouden aan bepaalde normen en waarden.”* | Heeft weleens nagedacht om de organisatie te verlaten. Hierover zegt de respondent:  *“Ik heb er weleens over nagedacht toen er een periode was waarin het schaars was om contracten aan te bieden. Ik verrichte in die periode goed werk en had goed contact met iedereen met wie ik samenwerkte, maar toch werd mij geen nieuw contract aangeboden en moest ik weg.”*  Geeft aan dat zijn hart bij de organisatie ligt. Hierover zegt de respondent:  *“Mijn hart ligt bij de organisatie en ik zou niet zomaar weggaan.”*  Geeft aan dat het ontbreken van steun een reden is voor vertrek. Hierover zegt de respondent:  *“Als ik niet het gevoel krijg dat ik een back-up heb, een steun in de rug, dan weet ik niet of ik het hier nog lang vol zal houden.”*  Ervaart weleens negativiteit bij zijn collega’s. Hierover zegt de respondent:  *“Ik vind dat je transparant naar elkaar moet zijn en soms merk ik veel negativiteit, roddels die spelen. Bijvoorbeeld over het ongenoegen dat mensen hebben over de zorg die wij leveren aan deelnemers. Maar ook ongenoegen over bovenaf. Zelf ervaar ik dat niet hoor, maar het speelt wel bij mensen.”*  Geeft aan dat over veranderingen verschillend wordt gedacht. Hierover zegt de respondent:  *“Het Leger des Heils is door de jaren heen verandert, wat ook de visie en bepaalde methodieken heeft verandert. Over die veranderingen wordt verschillend gedacht door zowel oudere als jongere medewerkers. Dat botst nog weleens tegen elkaar.”*  Er moet daarom meer feedback aan elkaar worden gegeven. Hierover zegt de respondent:  *“Je moet elkaar praten en uitspreken wat je dwars zit, maar ook wat volgens jou goed gaat. Dit mag wat mij betreft nog wel beter binnen het Leger des Heils.”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Verloop** | Respondent 3  (GLD) | Respondent 4  (MCR) | Samenvatting |
| Heeft zelf geen moment meegemaakt waarin hij dacht de organisatie te verlaten. Hierover zegt de respondent:  *“Op dit moment niet. Ik ben ook niet actief op zoek dus dat ga je niet bespreken. […]* *Wat gebeurt er als ik zeg: ‘Ik ga is om mij heen kijken’. Wat zeg je daarmee? Het kan zijn dat je niks vindt en dat je hier nog drie a vier jaar werkt. Ik werk hier nu vier jaar.”*  Geeft aan dat hij veel wisselingen heeft meegemaakt en dat is niet altijd positief. Hierover zegt de respondent:  *“In die vier jaar zijn er inmiddels nieuwe collega’s, nieuwe leidinggevende, is er een nieuwe directie. Dit is enerzijds een uitdaging om jezelf daardoor te ontwikkelen, maar tegelijkertijd kan het ook wat frustratie opleveren en werkplezier doen wegnemen.”*  Geeft aan dat doorgroeimogelijkheden erg belangrijk voor hem zijn. Hierover zegt de respondent:  *“Voor mij persoonlijk geldt het dat ik behoefte heb aan doorgroeimogelijkheden. Vier jaar geleden moest je vanwege de bezuinigingen in de jeugdzorg blij zijn dat je werk had of kreeg. In die fase ben ik bij het Leger des Heils Den Haag terecht gaan werken.”*  Geeft aan dat een eventuele reden voor vertrek het reizen kan zijn. Hierover zegt de respondent:  *“Ik woon zelf in Utrecht. Als ik de kans krijg om hetzelfde werk met de zelfde enthousiaste mensen in Utrecht te gaan doen scheelt mij dat per dag 2 uur reizen en een hoop kosten. […]* *De belangrijkste reden voor mij is het reizen, doordat ik in Utrecht woon. Dat is een investering. […] Het is een afweging die je maakt. Dit werk heb ik niet in Utrecht. Maar als je alle plussen en minnen tegen elkaar afzet dan kost het me 250 euro in de maand om hier te mogen werken. Maar financiën is echt niet hetgeen wat mij drijft in mijn werk hoor.”*  Geeft aan dat collega’s de belangrijkste reden zijn om te blijven. Hierover zegt de respondent:  *“De collega’s. Ik zou niet zonder meer weggaan voor hetzelfde geld in Utrecht, zonder te weten of het daar wel zo leuk is als hier. Kijk om je heen; deze locatie, de collega’s het is natuurlijk fantastisch.”* | Heeft zelf een moment meegemaakt waarin ze dacht de organisatie te verlaten. Hierover zegt de respondent:  *“Toen ik geen energie meer kreeg van mijn leidinggevende. Ik merkte dat ik van hogerhand daarin niet echt werd geholpen. Dus toen dacht ik: wat heb ik nu aan de organisatie?”*  Geeft aan dat ze blijft door de deelnemers en de collega’s. Hierover zegt de respondent:  *“Ik zou bij de organisatie blijven voor de deelnemers en de collega’s, die maken het werk leuk.”*  Vindt het werk niet leuk wanneer de leidinggevende onpersoonslijk is. Hierover zegt de respondent:  *“Maar het is de manier van werken wat mij soms tegenstaat. Als ik moet werken met een leidinggevende die zegt hoe ik mijn werk precies moet uitvoeren, dan vindt ik dat niet prettig. Als mijn leidinggevende heel onpersoonlijk leiding geeft, dan geeft mij dat helemaal geen energie. En dit werkt vergt veel energie van je, juist door de doelgroep en dat het werk afwisselend. Juist dan heb je van leidinggevenden een bepaalde erkenning en ondersteuning nodig.”*  Beschouwt de aanwezigheid van een goede leidinggevende als erg belangrijk. Hierover zegt de respondent:  *“De aanwezigheid van een goede leidinggevende is dan ook van groot belang. Leidinggevende moeten dan ook goed kijken naar de rol die zij binnen het team op zich nemen. Maar doordat ik in die periode geen bevestiging kreeg in mijn werk, ging ik ook twijfelen aan mijn eigen kunde. Toen dacht ik: ik kan maar beter binnen het Leger des Heils solliciteren, want ik weet over die organisatie tenminste iets. Dus de onzekerheid die ontstond door de manier van leidinggevende zorgde ervoor dat ik het vertrouwen in mijn eigen kunde verloor.”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Verloop** | Respondent 3  (GLD) | Respondent 4  (MCR) | Samenvatting |
| Geeft aan dat het verre reizen een investering is van hemzelf en accepteert de kosten die daarbij komen kijken. Hierover zegt de respondent:  *“Als je het hebt over reiskosten vergoeding; ik krijg per maand 1 x het tanken van benzine vergoed. Er is een collectieve landelijke regeling voor reiskostenvergoeding. Dat snap ik wel anders krijg je allerlei individuele regelingen. Organisatorisch kan dat niet. […] Ja, het is mijn keuze om hier te werken. Dat is de afweging die ik zelf gemaakt heb. Ik wist dat ik elke dag heen en weer moest rijden en dat dit mij geld kost. Vroeger was een andere tijd.”* | Geen verdere toelichting. |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Verloop** | Respondent 5  (GLD) | Respondent 6  (MCR) | Samenvatting |
| Heeft zelf nooit nagedacht over een eventueel vertrek. Is positief over de organisatie. Hierover zegt de respondent:  *“Nee, nooit. Ik ben eigenlijk wel heel positief over de organisatie.”*  Heeft een hoog loyaliteitsgevoel. Hierover zegt de respondent:  *“Ik heb zelf ook een sterk loyaliteitsgevoel.”*  Ontving tijdens slechte tijden goede steun van zijn leidinggevende. Hierover zegt de respondent:  *“Toen het persoonlijk niet goed met mij ging, werd ik onwijs goed ondersteund door mijn leidinggevende. Dat vond ik heel mooi.”*  Geeft aan dat een goede werk en privé balans voor hem belangrijk is en ontvangt voldoende steun vanuit de organisatie. Hierover zegt de respondent:  *“Een goede werk-privé balans is voor mij van groot belang en die balans is nu prima in orde. Mocht het uit balans raken, wat ook is gebeurd, dan ontvang ik voldoende steun vanuit het Leger des Heils. Als ik aangeef dat het niet goed met mij gaat, dan wordt daar goed op gereageerd. Ik ben ook niet bang voor negatieve gevolgen als ik open en eerlijk ben.”* | Heeft weleens nagedacht om de organisatie te verlaten door onenigheid met een collega. Hierover zegt de respondent:  *“Er was een moment dat het niet echt helemaal lekker ging tussen mij en een collega van mij. Ik ben zelf sociaal en nogal conflictvermijdend. Ik had te veel discussie met een collega over onze werkinhoud en dat vond ik heel ingewikkeld en vermoeiend. Toen heb ik wel even gedacht om de organisatie te verlaten. Nooit concrete stappen daarin genomen hoor, maar wel dat ik erover nadacht. Zij is uiteindelijk weggegaan en op persoonlijk vlak kon ik wel goed met haar vinden. Maar ik heb toen wel nagedacht over of ik vertrek of zij.”*  Geeft aan dat de ideologie van de organisatie en het werk haar voornaamste redenen zijn om te blijven. Hierover zegt de respondent:  *“In de eerste plaats de ideologie van de organisatie, daar sta ik volledig achter. Een andere reden is dat het mijn werk goed gaat. Ik heb prettig contact met mijn collega’s en dat vind ik heel fijn. Nu heb ik een druk gezinsleven, en dan vind ik het fijn om op werk mij te focussen op andere zaken. De levensfase waar ik in zit maakt het ook dat ik prettig vind dat mijn werk stabiel is, dat ik weet ik moet doen en wat er van mij wordt verwacht.”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Verloop** | Respondent 7  (GLD) | Respondent 8  (MCR) | Samenvatting |
| Ervaart haar werkomstandigheden als goed, maar het wisselt. Hierover zegt de respondent:  *“Het wisselt wel een beetje. Wat betreft mezelf merk ik dat ik heel veel dingen in en aan mijn hoofd heb. Ik ben bij heel veel dingen betrokken. Dat geeft soms wel onrust. Ik heb het idee heb dat ik oren en ogen en tijd tekort kom en dat ik mensen niet altijd kan geven wat ze nodig hebben. Soms voelt dat wel als een druk. Dat je het idee hebt dat je nooit klaar bent. Niet even dat momentje kunnen pakken om even te kijken wat er gebeurt en daarop te handelen terwijl dat eigenlijk wel belangrijk is.”*  Is te veel tijd kwijt aan administratie. Hierover zegt de respondent:  *“Maar aan het eind van de dag heb ik heel veel besproken en zijn mensen daar best ook blij en tevreden over, alleen zit ik nog met mijn administratie. Daar start ik dan morgen mee of dat moet ik vanavond nog gaan doen. Ik wil er helemaal niet over klagen want dat hoort er ook een beetje bij maar dat geeft je soms wel en opgejaagd gevoel.”*  Vindt dat ze meer moet worden ontlast in haar taken. Hierover zegt de respondent:  *“Ja, misschien wat minder taken bij je uren. Het voelt niet alsof ik daar heel erg tekort in ben gedaan Wel is het zo dat ik een collega heb die in Voorburg werkt, in een kinder/tiener moeder groep. Die had een andere baan en ik moest 2 uur in de week aan een tienermoeder groep besteden. Dat was eigenlijk gewoon veel te weinig. Toen ging het op een gegeven moment helemaal mis in een gezin. Ik kon hier niet de tijd aan besteden die nodig was. Ik heb dat aangegeven bij mijn leidinggevende. Dat is toen heel goed opgepakt. Die momenten dat ik heel duidelijk moest aangeven: ‘dit gaat zo niet’ zijn er meerdere malen geweest. Ik ervaar dat dit goed opgepakt wordt.”*  Vindt het vervelend om zelf haar grenzen aan te geven. Hierover zegt de respondent:  *“Ja, ik vind dat alleen zelf heel vervelend om te moeten doen.”* | Heeft weleens nagedacht om de organisatie te verlaten. Hierover zegt de respondent:  *“Er zijn momenten dingen niet lopen zoals gedacht. Soms lopen dingen niet zoals ik het graag gezien had, of loopt communicatie met andere collega’s niet vlekkeloos. Bijvoorbeeld slechte bereikbaarheid, mensen nemen niet op of bellen niet terug. Dat stoort mij. Toen zijn we met elkaar gaan zitten om te kijken voor verbetering. Ik denk dat als je met elkaar goed communiceert en samenkomt, dat je meer helderheid en verbetering ziet in elkaar werk. Het zou daarom ook goed helpen voor teams om bij elkaar te zitten en te bespreken wat de resultaten zijn, wat we als team hebben bereikt en wat dat heeft betekent voor onze deelnemers.”*  Zou de organisatie verlaten als er geen uitdaging meer is in het werk. Hierover zegt de respondent:  *“Ik ben aardig tevreden met mijn salaris, dus dat zou voor mij geen reden zijn. Overigens motiveert geld mij niet om elders aan de slag te gaan. Ik doe het echt voor de doelgroep. Als ik het voor het geld deed dan zou ik naar een commerciële organisatie stappen. Een reden zou kunnen zijn als ik geen uitdaging meer zie, geen verbetering in het werk dat ik doe. Maar de loopbaanmogelijkheden zijn goed en er is ruimte voor ontwikkeling. Je krijgt een budget voor je loopbaanontwikkeling en je wordt daarin ook gestimuleerd.”*  Geeft aan uitdaging te beschouwen als een reden om te blijven. Hecht daarom veel waarde aan een werk- en leerklimtaat. Hierover zegt de respondent:  *“De blijvende uitdagingen in het werk en het groeien naar een andere functie. Een goed werk- en leerklimaat, dat is heel belangrijk. Dat je de ruimte krijgt om jezelf te ontwikkelen en uit te dagen. Daarnaast zijn het ook de collega’s en leidinggevenden. De omgang met hen is erg positief en je merkt dat het je meer bind tot de organisatie. Sfeer met mijn collega’s is goed en dat is vanaf het begin af aan zo geweest. Ze voelen bijna aan als een familie.”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Verloop** | Respondent 7  (GLD) | Respondent 8  (MCR) | Samenvatting |
| Geeft verdere toelichting waarom het zelf aangeven van druk niet alsmaar vanuit de medewerker moet komen. Hierover zegt de respondent:  *“Eigenlijk had ik helemaal niet aan die twee uur moeten beginnen en dat wist ik eigenlijk ook al toen ik eraan begon maar ik had het gevoel dat mij geen keuze werd gelaten. Daarvoor heb ik ook bijvoorbeeld een collega tijdens haar zwangerschapsverlof moeten vervangen. Dan rol je van het een in het ander en er is dan ook niet iemand anders die geschikt is gevonden voor die functie. Ik begrijp het ook alleen dat doet wel iets met je eigen veerkracht. Dan gaat de rek er een beetje uit. Ik ben heel bang dat ik burn-out raak. Ik heb de mensen om mij heen zien komen en gaan daarmee. Jonge medewerkers. Jonger dan ik. Dus dan heb ik ook het idee dat als ik merk dat de maat vol raakt, ik dat heel duidelijk aan moet geven. Ik vind het niet fijn om voor mijn gevoel daar steeds tegen aan te schuren.”*  Is van mening dat meer informeel contact met de leidinggevende helpt. Hierover zegt de respondent:  *“Ja, ik denk dat het bij mij er ook een beetje te maken heeft dat ik bij verschillende afdelingen werkte, waardoor mijn leidinggevende niet altijd even gemakkelijk op informele wijze contact met mij kon opnemen. Bijvoorbeeld: “Jeanine, gaat het nog?”. Terwijl als je 36 uur op één afdeling zit en je hebt een leidinggevende die jouw ziet en observeert hoe jij functioneert op de werkvloer, dan scheelt dat.”*  Legt verder uit:  *Ja, en dat hoeft niet eens speciaal ingepland te worden omdat het niet lang hoeft te duren. Al is het maar voor vijf minuutjes. Als ik maar weet dat er tenminste iemand is die mij ziet en wil weten hoe het met mij gaat op de werkvloer en ook hoe het met mij gaat als persoon. Dat diegene weet hoe druk ik het soms heb. […] Ja, dat zorgt zeker voor onduidelijkheid. Je krijgt dan het gevoel dat je niet gezien wordt, dat je zelf aan de bel moet trekken om aan te geven dat de werkdruk je te veel wordt. Ik heb op voorhand aangegeven dat ik dit (de hoge caseload) niet verstandig en tevens vervelend vond.”* | Geen verdere toelichting. |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Verloop** | Respondent 7  (GLD) | Respondent 8  (MCR) | Samenvatting |
| Heeft weleens nagedacht om de organisatie te verlaten. Hierover zegt de respondent:  *“Ja, dat was eigenlijk een paar maanden geleden. En dat had ook te maken met die Cao-regeling. Toen dacht ik dat ik ze tot juni de tijd geeft. En als het dan niet is gelukt, dan ga ik op zoek naar ander werk. Er is immers genoeg werk te vinden in deze sector. Maar goed, je gaat dan toch denken wat je leuk lijkt. En dan loop ik toch een beetje spaak en ga ik denken wat ik leuk vind, o.a. qua doelgroep. En dan ga je toch weer eerder naar een GGZ-instelling toe. Daar ik toch al een plaatje bij, een idee, en ook nog wat contacten, maar ik heb uiteindelijk de overstap toch niet genomen.”*  Heeft een hoog loyaliteitsgevoel. Hierover zegt de respondent:  *“Ja, en ook wel loyaliteit. De loyaliteit die je hebt naar je directe collega’s. Je ervaart met hen een directe verbondenheid en het is maar afwachten of je dat ook zult ervaren bij een andere werkgever. Je wilt wel in een leuk team terechtkomen.”* | Geen verdere toelichting. |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Verloop** | Respondent 9  (GLD) | Respondent 10  (MCR) | Samenvatting |
| Heeft overwogen de organisatie te verlaten. Hierover zegt de respondent:  *“Ik heb wel overwogen of ik dit kon volhouden, deze manier van werken. Ik moet wel zeggen dat ik een tijdje terug mijn oud leidinggevende sprak en die zei: ‘Ik wist toen niet of ik je wel kon houden’. Dus ik denk dat ik aan het begin echt wel dacht of ik dit werk wel wilde. Er moet wel de ruimte zijn om te kunnen groeien en te kunnen ontwikkelen. Ik merk bij mezelf dat ik dat heel belangrijk vindt aan werken. Dus als dat er niet is, dan zie ik weinig reden om te blijven bij een organisatie. Ik heb dus zeker wel gedubd of ik dit werk nog wilde blijven doen en op een gegeven moment heb ik deze functie erbij gekregen, en dat heeft mij echt uitdaging gegeven en ook de beslissing om bij de organisatie te blijven. Dus een goed basisteam en uitdaging, die twee factoren houden mij bij de organisatie.”* | Heeft overwogen de organisatie te verlaten. Hierover zegt de respondent:  *“Toen ik nadacht over een andere werkomgeving. Ik vind het goed om na zoveel jaar nieuwe uitdagingen/prikkelingen te hebben. Deze gedachten ontstonden toen een aantal dingen hier op de werkvloer speelden. Ik werkte eigenlijk te veel uren en ervoer veel druk in mijn werk. Ik vind dan ook dat de organisatie haar medewerkers niet tegemoet treed op het gebied van werkdruk. Er is te veel werk met te weinig personeel. In Rotterdam gaat het ook op financieel gebied niet goed. Er is steeds minder budget waardoor de financiële middelen ontbreken om met de juiste middelen goede zorg te leveren aan onze deelnemers. Voor mij is daarom belangrijk dat het werk vooral leuk blijft en uitvoerbaar.”*  Zou blijven voor de doelgroep. Hierover zegt de respondent:  *“Dat heeft alles te maken met de doelgroep. Die vind ik ontzettend leuk. Daarnaast vormt mijn doelgroep ook een uitdaging, aangezien cliënten van ons kunnen kampen met problemen als huisvesting, financiën, gedrag en verslaving. De problemen lopen uiteen en dat maakt het werk uitdagend. Dit maakt de werkdruk dan ook goed, hetzij beter. Het maakt mijn werk leuk. Voor mij is de doelgroep dus doorslaggevend. Dit maakt dat ik het werk leuk vindt. Als de doelgroep niet leuk is, dan ben ik weg.”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Verloop** | Respondent 11  (GLD) | Respondent 12  (MCR) | Samenvatting |
| Geeft aan religieuze motieven te hebben om de organisatie te verlaten. Hierover zegt de respondent:  *“Ten eerste staat het geloof hiermee in verbinding. Als ik iets nieuws wil ondernemen, een nieuwe stap in mij leven wil maken, dan wil ik eerst weten wat Gods bedoeling hiermee is. Of beter gezegd: zijn de keuzes die ik maak in lijn met Gods plan voor mijn leven? Dat is een ding dat meespeelt. Ik heb het geleerd als een levenshouding in wat God van mij wil. Als ik vertrek, dan moet het duidelijk zijn waarom ik wegga. Niet alleen ongenoegen omtrent salariëring of secundaire arbeidsvoorwaarden. Dat vind ik geen goede reden om weg te gaan, er moet meer zijn. Ik heb er ook voor kunnen kiezen om te solliciteren op een andere functie intern.”*  Vindt het moeilijk om cliënten los te laten. Hierover zegt de respondent:  *“Maar dan moet ik cliënten loslaten, terwijl je een band met ze opbouwt. Ik weet dat wanneer er een wisseling is van begeleider, dat het niet goed is voor cliënten. Ik kan mijn vertrek wel motiveren naar mijn cliënten, maar ik wil het wel graag afmaken. Het belang van goede zorg voor mijn cliënt neem ik wel mee in mijn keuze om te blijven. Ik heb binding met mijn cliënten. Natuurlijk vraag je je dan ook af wat afsluiten inhoudt, maar het heeft mij er wel van weerhouden om terug te gaan naar mijn vorige werkgever. Ik investeer echt in een persoonlijke relatie, zonder dat het mijn vrienden worden. Het Leger des Heils is voor mij niet dé organisatie, maar er is geen perfecte organisatie. Ik kijk dan ook wat ik kan brengen. Ik heb uitdaging nodig, ik moet mijzelf kunnen ontwikkelen. Dat is voor mij heel belangrijk om te blijven bij de organisaties. Ik reik mijn hand graag naar anderen. Ik wil graag in contact komen tot mensen die zorg vermijden, dat ik hen juist de zorg kan bieden die ze nodig hebben.”* | Heeft niet nagedacht om de organisatie te verlaten. Hierover zegt de respondent:  *“Nee, dat niet. Redenen die voor mij eventueel zouden gelden zijn o.a. wanneer de organisatiestructuur zou veranderen of dat men op dingen gaat bezuinigen waar ik het echt niet mee eens ben. Zoals bezuinigen op veiligheid. Beslissingen waar ik gewoon niet achter kan staan. Als er veranderingen plaatsvinden dan vraag ik daar ook naar. Ik wil weten welke gedachte erachter schuilt. Als vervolgens blijkt dat veranderingen tegen mijn principes ingaan, dan vertrek ik. Maar ook als minder mensen dezelfde hoeveelheid werk zou moeten verrichten. Dit gaat ten koste van de veiligheid, de werkdruk van medewerkers en de kwaliteit van de zorg. Ik merk dat die tekenen er zijn. Toen heb ik het aangegeven bij de organisatie, en toen zijn de bezuinigingen uitgesteld. Maar ik weet dat het gaat gebeuren. Dat baart mij zorgen. Ik heb nog wel het idee dat er ook positieve dingen komen, zoals structuur veranderingen waardoor we kunnen bezuinigingen op andere vlakken in plaats van de zorg. Maar hier wil ik verder discreet in blijven.”*  Benoemt kwaliteit verbeteren als voornaamste reden om te blijven. Hierover zegt de respondent:  *“Kwaliteit van de zorg verbeteren. Mee te denken, organisatie worden waar iedereen wil werken. En natuurlijk dat we medewerkers helpen. Het maatschappelijke doel dat ze met zich meedraagt. Je doet dit werk niet voor de lol of voor het geld. Het is moeilijk en hard werk en je verdient niet makkelijk. Dus je werkt met een maatschappelijk doel en anders kan niet.”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Verloop** | Respondent 11  (GLD) | Respondent 12  (MCR) | Samenvatting |
| Geeft aan te willen blijven omwille van de cliënten. Hierover zegt de respondent:  *“De voornaamste reden om te blijven is de band die ik heb met cliënten. Ik bouw graag aan een persoonlijke relatie met hen, zonder dat het mijn vrienden worden. Ik wil die mensen echt helpen, daar zie ik uitdaging in en dat maakt het dat ik bij de organisatie blijf werken. Ik wil daar graag uitdaging in krijgen. Ik blijf wel mijn ongenoegen noemen ten aanzien van salariëring en andere secundaire arbeidsvoorwaarden. De veranderingen die je daarin kunt boeken duren zo lang. Ik reageer daar wel op door te zeggen dat ik niet blij ben met de salariëring. Je moet een jaar wachten op verhoging van je salaris. Er moet wel een evenredige beloning zijn. De salariëring wordt nu verschillend benadert en dat vind ik niet goed. Maar goed, de werkvloer en wat ik daarmee kan betekenen voor anderen overstijgt mijn ongenoegen. Maar ik kaart mijn ongenoegen wel aan. Ik gaf het eerst aan, maar droeg bij aan een burn-out moment, dus ik ben er nu wel makkelijker in geworden. De organisatie moet ook vaker kijken naar wat er nu goed gaat bij medewerkers en niet naar wat allemaal beter kan. Kijk niet naar die paar momenten dat ik te veel uren of te weinig uren maak. Kijk naar wat ik in een jaar bereik hebt met een cliënt.”* | Beschouwt haar werkomstandigheden als goed. Hierover zegt de respondent:  *“Ik kan wel zeggen dat ik het goed naar mijn zin heb , de ene dag verschilt met de andere, maar over het algemeen werk ik prettig.”*  Heeft er weleens over nagedacht om de organisatie te verlaten. Hierover zegt de respondent:  *“Ja, omdat er ineens heel veel collega’s met wie ik drie jaar geleden was begonnen allemaal weer weggingen. Dat vond ik echt niet leuk en wilde ook naar iets anders kijken.”*  Is van mening dat dit beroep niet zomaar op haar weg is gekomen en samen met de doelgroep beschouwt als voornaamste reden om bij de organisatie te blijven. Hierover zegt de respondent:  *“Dat ik hier erg op mijn plaats ben en dat ik een goede klik heb met de doelgroep en dat ik er van overtuigd ben dat deze baan niet voor niets op mijn weg is gekomen.”*  De avonddiensten vallen zwaar en wil graag in het weekend vrij zijn. Dit lukt niet met het huidige werkrooster. Dit zou een reden kunnen zijn om de organisatie te verlaten. Hierover zegt de respondent:  *“Een reden zou kunnen zijn dat ik de weekenden graag vrij wil zijn en de avonddiensten mij zwaar vallen soms.”*  Vindt dat de interne communicatie echt beter mag. Hierover zegt de respondent:  *“Communicatie is niet altijd even goed, vaak gaan er geruchten over iets en dan horen wij later pas wat er aan de hand is. Organisatorisch mist er nog wel wat. Ik wilde me afgelopen weekend ziek melden, maar werd van het kastje naar de muur gestuurd. Iedereen die ik zou moeten benaderen was afwezig.”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Verloop** | Respondent 13  (GLD) | Respondent 14  (MCR) | Samenvatting |
| Toen ze weinig uitdaging ervoer dacht ze na over vertrek. Hierover zegt de respondent:  *“Je hebt hier best wel veel wisseling van cliënten en ik had een caseload waarbij cliënten mij heel erg nodig hadden. Ik werkte pas net met een proces en er kwamen steeds nieuwe cliënten bij. Op deze afdeling moet je weten dat cliënten moeizaam vooruit gaan. Ik ervoer weinig uitdaging in mijn werk en vroeg mijzelf af of ik dit nog wel wilde doen. Ik werk heel hard voor de cliënten, ik wil zoveel mogelijk voor ze doen, maar heel vaak lukt het niet. En dat vind ik wel lastig om mee om te gaan. Er zijn maar weinig cliënten die echt vooruit gaan.”*  De moeizame vooruitgang met cliënten komt vooral de complexe zorgvraag vanuit cliënten en haar eigen idealisme. Hierover zegt de respondent:  *“Nou, onze afdeling is een vrij laagdrempelige afdeling. Dat betekent dat cliënten niet veel hoeven te doen, zoals dat ze niet verplicht zijn om te werken. Ze hebben een verslaving en ze mogen hier gebruiken. En wat heeft werken met hen dan nog voor zin? Vooruitgang boeken is dus gewoon heel lastig. Vaak hebben cliënten veel financiële schulden. Vaak maak je je als verzorger eerder zorgen om hun financiële zorgen dan zijzelf.”* | Geen verdere toelichting. |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Verloop** | Respondent 15  (GLD) | Respondent 16  (MCR) | Samenvatting |
| Heeft nog nooit nagedacht om de organisatie te verlaten. Vindt wel dat er een meer evenredige beloning moet zijn. Hierover zegt de respondent:  *“Nee, nog nooit. Maar het zou wel kunnen als ik jonger zou zijn geweest en had gekeken naar de financiën. Want als je kijkt naar ons werk, het hectische dat daarbij komt kijken, dan verdienen we beter. Als je kijkt naar onze bereikbaarheidsdienst, dan moeten wij veel werk verrichten.”*  Geeft hierover een voorbeeld:  *“Wij hadden als afdeling eerst zestig cliënten, maar toen vond de mensen van hogerop dat wij te veel uren besteedden aan die cliënten. We besteedden negen uur per week aan de cliënt. Al was er niks aan de hand, dan mocht je die uren alsnog erbij rekenen, dus bij de gemaakte werkuren. Maar bij ons heb je niet de keuze om die uren uit te laten betalen, dat vind ik gewoon misselijkmakend. En toen kwam er twee jaar geleden ook nog de wijziging dat die tweehonderd man van ambulant ons ook nog kon bellen. Dus de druk werd alsmaar hoger en hoger. En ik heb toen een paar keer gehad dat ik flink zat te worstelen met mijn leidinggevende, omdat ik voor de meest bizarre redenen werd gebeld. We krijgen geen cent voor wat we er allemaal als extra moeten doen en we dragen ook nog eens een ontzettend hoge verantwoordelijkheid. Dat speelt ook onder mijn collega’s, zij voelen dat ook. En dan zegt het management dat we er toch al negen uren voor hebben. Ik heb toch een aantal jaren gehad dat we toen nog geen groot team waren en toen hadden we vijf a zes bereikbaarheidsdiensten per jaar. Ik geef er wat minder om, maar ik weet wel dat een aantal collega’s het verschrikkelijk vinden. Als je kijkt naar de inzet die wij leveren en de verantwoording dat erbij komt kijken, dan is er geen sprake van een evenredige beloning.”* | Ervaart zijn werkomstandigheden als positief. Hierover zegt de respondent:  *“Ik werk nu sinds november 2018 voor de Passage en in juli 2018 afgestuurd in MMZ specifieke doelgroepen. In dit geval ben ik redelijk nieuw in het vak en vind het persoonlijk begeleiden pittig nu ik een caseload heb van 9 deelnemers, en nog relatief weinig ervaring. Ik ben zeer tevreden met het team wat zich heel behulpzaam opstelt en echt naar elkaar omkijkt! […] Ik hou van de doelgroep waar ik mee werk en vind het een stuk meer voldoening geven om 1 op 1 met de deelnemers aan de slag te zijn dan als groepswerker bij de William Boothhuis.”*  Heeft nog niet nagedacht om de organisatie te verlaten. Hierover zegt de respondent:  *“Nee, dat is nog niet in mijn gedachte opgekomen ik denk dat ik de aankomende paar jaar goed op mijn plek zit om me te ontwikkelen als pb’r en in het werkveld. Ondanks de relatief hoge werkdruk die ik ervaar. Maar dat komt vooral omdat ik moeite heb met mijn slaapritme.”*  Benoemt de overeenkomst tussen zijn geloof en werkveld als voornaamste reden om te blijven. Hierover zegt de respondent:  *“Ik hou van het Leger des Heils als organisatie en ik vind het heel belangrijk dat mijn geloofsovertuiging overeenkomt met mijn werkveld. In het team van leeft het ook enorm en dat maakt de werksfeer super. Ik ben niet zozeer dat ik het mijn deelnemers ga opdringen maar als het ter sprake komt praat ik er graag over en hoe tof is het om met je deelnemers op het einde van je begeleidingsgesprek te bidden als de mogelijkheid zich voor doet.”*  Geld is niet een reden om weg te gaan. Hierover zegt de respondent:  *“De enigste reden zou financiën zijn, maar zoals hierboven genoemd ben ik zeer blij met geloof en werk overtuiging dat ik het echt niet voor het geld doe maar met liefde en dat vind ik het belangrijkst! Dan maakt mij echt niet uit dat ik iets minder verdien maar met plezier naar mijn werk kan! […] Ik ben zeer snel content en dat ook binnen mijn werk. Dat zorgt ervoor dat ik niet echt op of aanmerkingen heb.. Naar mijn idee is het binnen het Leger des Heils prima geregeld binnen de organisatie.”* |  |

## Bijlage 9: Analyseschema – Arbeidsmotivatie

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interviews met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Arbeidsmotivatie** | Respondent 1  (GLD) | Respondent 2  (MCR) | Samenvatting |
| Heeft een goede algemene indruk van de organisatie. Hierover zegt de respondent:  *“Die is heel positief. Ik werk hier nu vier jaar en ik vind het een hele fijne organisatie, die zich echt op verschillende vlakken inzet voor mensen zonder helper. Het is echt door de jaren heen geprofessionaliseerd als je kijkt naar hoe het is ontstaan tweehonderd jaar geleden met bad, bad en brood. Het is professionele organisatie die op meerdere gebieden actief.”*  Geeft aan het prettig te vinden dat de organisatie denkt in oplossingen. Hierover zegt de respondent:  *“Daarnaast denkt de organisatie in uitdagingen, in oplossingen. […] Zij zoeken naar meerdere oplossingen, oplossingen die deelnemers echt verder helpen. Die uitdaging die het Leger des Heils biedt aan haar medewerkers, vind ik echt heel prettig.”*  Geeft aan dat het helpen van kwetsbare mensen haar motiveert om naar werk toe te gaan. Hierover zegt de respondent:  *“Het feit dat ik voor een heel kwetsbare doelgroep iets kan betekenen. Dat ik hen verder weet te helpen in hun problemen. Ook de mensen die echt zijn opgegeven.”*  Geeft aan dat de sfeer en openheid haar motiveren om naar werk toe te gaan. Hierover zegt de respondent:   *“Daarnaast is het ook de sfeer die we onderling hebben, de verhalen die we met elkaar delen. Maar ook wat we van elkaar leren.”*  Geeft aan dat erkenning en waardering erg belangrijk zijn. Hierover zegt de respondent:  *“Het is toch echt belangrijk dat je om de zoveel tijd erkenning en waardering krijgt vanuit je collega’s en leidinggevende.”*  Ervaart erkenning en waardering vanuit deelnemers. Hierover zegt de respondent:  *“Maar als ik zie en merk dat zij, de deelnemers, vooruit gaan, dus echt beter worden, dan is dat voor mij al voldoende. Dan ervaar ik dat als een stukje erkenning en waardering.”* | Heeft een goede algemene indruk van de organisatie. Hierover zegt de respondent:  *“Organisatie die echt een visie heeft en daaruit werkt. Het gaat liefdevol met elkaar om. Er is compassie.”*  Toch zijn er verbeterpunten. Hierover zegt de respondent:  *“Maar het zou soms beter voor de doelgroep zijn als het op een andere manier gaat. Die manier zou moeten zijn dat deelnemers soms wat hardhandiger mogen worden aangepakt. Daar bedoel ik mee dat mensen niet alleen maar een omhelzing nodig hebben, maar ook duw in de rug. Soms merk je dat collega’s het lastig vinden om iemand wat harder te benaderen, zij zijn soms te soft.”*  Geeft aan dat het helpen van kwetsbare mensen hem motiveert om naar werk toe te gaan. Hierover zegt de respondent:  *“Dat heeft eigenlijk alles te maken met mijn achtergrond. Ik heb een verslavingsachtergrond. Ik ben daar van hersteld. Ik wil dan ook graag mensen helpen die in een slechte situatie zitten en hulp nodig hebben om uit die situatie te komen.”*  Geeft aan het belangrijker te vinden om iets voor elkaar te krijgen, dan om erkenning en waardering te ontvangen. Wel vindt hij erkenning en waardering belangrijk. Hierover zegt de respondent:  *“Enerzijds belangrijk, maar aan de andere kant vind ik het belangrijker om iets te brengen, iets voor elkaar te krijgen. Ik hoop dat ik met mijn werk mensen verder help, van hun verslaving weet af te helpen. Daar hoef ik niet zozeer erkenning en waardering voor te krijgen. Zolang deelnemers maar verder op weg geholpen worden.”*  Ervaart veel ruimte om zelf invulling te geven aan werkzaamheden. Hierover zegt de respondent:  *“Ik krijg veel ruimte. Zo heb ik medewerkers getraind en mocht ik invulling geven aan de inhoud van de cursus.”* | De algemene indruk is goed. Men ziet verbeterpunten vooral bij ontwikkeling van medewerkers, de werkhouding van medewerkers en het creëren van meer openheid ten aanzien van de beloning voor verrichte werkzaamheden. |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Arbeidsmotivatie** | Respondent 1  (GLD) | Respondent 2  (MCR) | Samenvatting |
| Geeft aan dat het niet gaat om de complimentjes, maar om de progressie van deelnemers. Hierover zegt de respondent:  *“De uitgesproken complimentjes, daar gaat het niet om, maar echt de stappen voorwaarts die deelnemers maken.”*  Geeft aan positief te zijn over haar beloning. Alles klopt zelfs volgens haar. Hierover zegt de respondent:  *“Daar ben ik heel tevreden over. Ik heb heel veel baantjes gehad. Ik kom uit de gezondheidszorg en dit is eigenlijk wel de eerste baan waar voor mij alles klopt, zeg maar. De meeste dingen dan.”*  Geeft aan dat er sprake moet zijn van meer bijscholing, omdat de zorgvraag en de kwaliteitseis hoger wordt. Hierover zegt de respondent:  *“Als ik kijk naar de doelgroep, die wordt steeds zwaarder en groter. Er worden meer eisen gesteld aan de kwaliteit van onze zorgverlening. Dus wij kunnen onszelf nog meer ontwikkelen zodat we onze doelgroep de zorg kunnen geven die zij nodig hebben. We hebben echt bijscholing nodig, zoals voor psychiatrie en verslaving.”* | Geeft aan tevreden te zijn over zijn beloning. Hierover zegt de respondent:  *“Daar ben ik helemaal tevreden mee, zowel financieel als niet-financieel. Ik vind dat ik goed gewaardeerd wordt en dat geeft mij weer de zekerheid dat ik goed bezig ben voor deelnemers, de groep voor wie ik dit werk doe.”*  Toch zijn er verbeterpunten. Hierover zegt de respondent:  *“Wel vind ik dat er openheid gecreëerd moet worden om aan te geven als je niet helemaal tevreden bent over je beloning of de waardering. Die openheid helpt je om elkaar beter te begrijpen. Dus wat mij betreft zou openheid nodig zijn.”* | De algemene indruk is goed. Men ziet verbeterpunten vooral bij ontwikkeling van medewerkers, de werkhouding van medewerkers en het creëren van meer openheid ten aanzien van de beloning voor verrichte werkzaamheden. |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Arbeidsmotivatie** | Respondent 3  (GLD) | Respondent 4  (MCR) | Samenvatting |
| Heeft een goede algemene indruk. Hierover zegt de respondent:  *“Ik heb het erg naar mijn zin. Dat ik het leuk vind, zegt ook wat over de organisatie. De identiteit vind ik erg belangrijk. Ik merk dat dit heel erg samenbindend werkt. Je kunt je richten op waar je vandaan komt. Ik denk dat we ons steeds meer richten op waar we voor staan en waar we naar toe willen. Dat vind ik steeds beter worden. Er is overal een prettige sfeer.”*  Zegt dat zijn medewerkers de verbinding met het Leger des Heils als groter geheel missen. Hierover zegt de respondent:  *“De verbinding met het Leger des Heils als groter geheel (Leger des Heils Den Haag, Nederland, wereldwijd), mis ik soms wel een beetje. Dit geldt niet voor mijzelf. Ik heb natuurlijk (als teammanager) wel die contacten in de organisatie zodat ik mij daarmee verbonden voel. Maar ik merk wel dat de mensen die hier werken dat minder ervaren. […] Hun werk vindt plaats op deze locatie dus zij hebben ook geen interactie met mensen van andere locaties of nauwelijks. Dat maakt dat je je er minder mee verbonden voelt.”*  Het samenwerken met collega’s motiveert hem om naar werk te gaan. Hierover zegt de respondent:  *“De belangrijkste reden dat ik het echt leuk vind om naar mijn werk te gaan is de interactie met de medewerkers.”*  Vindt erkenning en waardering belangrijk. Hierover zegt de respondent:  *“Nou, dat is zeker belangrijk. Je merkt het pas als je denkt dat het er niet is of als je het mist. Ik heb het niet de hele dag door, elke week of elke maand nodig. Er zijn wel bepaalde momenten dat je het even nodig hebt. […] Als je het bijvoorbeeld even heel druk hebt, als je ‘wat meer voor je kiezen hebt’ of wat meer twijfelt of wat meer uitdagingen hebt.”*  Vindt de beloning voor werkzaamheden prima, de reiskosten mogen beter. Hierover zegt de respondent:  *Ja hoor. We mogen zeker niet klagen. Prima. […] Het salaris vind ik prima. Ik vind wel dat de reiskosten een issue zijn. Die zijn echt gedateerd. Dat weet de afdeling HR ook.”* | Heeft een goede algemene indruk. Hierover zegt de respondent:  *“Ik vind mijn werk op deze afdeling hartstikke leuk. […] Maar kijkend naar mijn eigen situatie, dan ben ik zeer tevreden. Leuke afdeling, erg leuke collega's en vooral de visie. Het Leger des Heils komt echt op voor mensen die nergens anders terecht kunnen.”*  Zegt de een positieve indruk per collega verschilt. Hierover zegt de respondent:  *“Dat verschilt per collega hoor. […] Niet iedere collega hanteert de juiste aanpak om een deelnemer verder op weg te helpen. […] Je motivatie hangt dus in zekere zin af van met wie je werkt.”*  Geeft aan dat jammer te vinden. Hierover zegt de respondent:  *“Ik vind het ergens wel jammer, omdat je juist als medewerker mag positioneren en zeggen wat de visie en missie van je werkgever is. Medewerkers mogen zich daar harder voor maken. Je loopt als organisatie daarin iets mist.”*  Vindt dat de organisatie sterker haar visie mag uitdragen. Hierover zegt de respondent:  *Dat mogen de medewerkers momenteel sterker doen en de organisatie mag haar verwachting daarin sterker uitspreken. […] Bij de ene collega heb je het vertrouwen dat het in goede handen terecht komt, maar de andere collega juist niet. Dan hoop je dat het traject goed wordt afgesloten. Dat is niet fijn voor je werkmotivatie. Het werk dat ik doe, doe ik immers voor de deelnemers. Zij hebben gepaste zorg nodig. Iedere medewerker moet voldoende ruimte krijgen om zijn of haar werk te doen op een manier die bij die persoon past, maar het moet niet ten koste gaan van de zorg voor deelnemers, en dat zie ik nu weleens gebeuren.[…] Immers, de organisatie vertelde mij ooit dat zij juist verder willen gaan daar waar 'normale' zorg ophoudt. Dus daarin mogen we sterker zijn. Er moet meer aanpassingsvermogen zijn en niet altijd kijken naar wat mijn verantwoordelijkheid is, maar juist naar de noden en behoeften van die persoon.*” |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Arbeidsmotivatie** | Respondent 3  (GLD) | Respondent 4  (MCR) | Samenvatting |
| Geeft aan dat ongenoegen omtrent reiskosten aangegeven kunnen worden, maar dat het te lang duurt voordat er iets mee gedaan wordt. Hierover zegt de respondent:  *“Ja, maar het is het Leger des Heils dus dat duurt nog 10 jaar voor het verandert waarschijnlijk.”* | Geeft aan dat collega’s en deelnemers haar motiveren om naar werk toe te gaan. Hierover zegt de respondent:  *“Ik denk een bepaalde band die je hebt met collega's, die bestaat uit een soort vertrouwen. Vertrouwen in de zin van betrokkenheid, dat je weet hoe het met elkaar gaat. Maar ook deelnemers van wie je weet dat het goed met hen gaat en dat je ziet dat ze stappen vooruit maken en als het ware uit de put worden getrokken.”*  Vindt dat er niet altijd successen worden geboekt met deelnemers. Hierover zegt de respondent:  *“Er zijn binnen het MCR genoeg plekken waarin deelnemers maar moeizaam succesvol hun traject beëindigen. […] Ik denk door de samenwerking van omstandigheden. Er is veel afwisseling in leidinggevenden. Ik heb vernomen dat een leidinggevende vaak maar twee à drie jaar op een afdeling blijven, om vervolgens vervangen te worden door een nieuwe leidinggevende die vervolgens zijn eigen kijk op zaken invoert en bepaalt waar het naartoe moet gaan. Het gevolg is dat nieuwe manieren van werken niet worden ingevoerd en deelnemers langer op dezelfde plek blijven zitten dan ze zouden moeten zitten. Dat is ontzettend jammer en zonde.”*  Vindt vooral serieus genomen worden belangrijker dan erkenning en waardering. Hierover zegt de respondent:  *Vanuit deelnemers vind ik het weer heel anders dan vanuit collega's. Ik denk dat serieus genomen worden belangrijker is dan erkenning en waardering.”*  Vindt serieus genomen worden heel belangrijk. Hierover zegt de respondent:  *“Nou, in principe wordt het plan van aanpak voor de deelnemer vaak opgesteld door de gemeente. […] Ik vind het dan wel belangrijk dat de gemeente mij serieus neemt, hetgeen niet vaak gebeurt. Dit komt doordat de mensen daar niet altijd goed weten wat ze precies doen.”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Arbeidsmotivatie** | Respondent 3  (GLD) | Respondent 4  (MCR) | Samenvatting |
| Geen verdere toelichting. | Geeft aan geen inzicht te hebben in beloning en salaris. Hierover zegt de respondent:  *“Naarmate je ouder wordt ga je er wel op vooruit. Maar als je als medewerker gaat solliciteren op een andere functie, dan heb ik echt geen idee wat je aan salaris zou mogen vragen. Vanuit de organisatie krijg ik daar geen inzicht in, hetgeen ik ook wel weer begrijp. Maar toch. Ik weet niet of ik naar een volgende tree. Wat zou helpen is dat je dus inzicht krijgt over wat je salaris hoort te zijn op basis van opleiding en ervaring. Maar goed, je doet ook sociaal werk en je werkt niet in een commerciële organisatie.”*  Zal dit werk ook nooit doen voor geld. Hierover zegt de respondent:  *“Ik zou de organisatie ook niet verlaten voor geld, tenzij mijn privé situatie erom vraagt. Maar nu vind ik de manier van werken en de mensen voor wie ik het werk doe erg fijn. Je draagt echt iets bij aan de maatschappij en de opgedane kennis en ervaring vind ik erg prettig. Ook met wat ik weet over andere organisatie, weet ik dat zij minder eervol zijn in wat ze doen.”*  Vindt dat er meer budget vrij mag komen voor een behandeling van een deelnemer. Hierover zegt de respondent:  *“Je moet soms juist iets voor een deelnemer doen wat meer geld kost, in plaats van je houden aan het vooraf bepaalde budget. Dat je met iemand naar het ziekenhuis gaat terwijl je daar eigenlijk geen tijd voor hebt. Het is belangrijk dat je dan die ruimte krijgt omdat je daar iemand echt mee helpt.”*  Geeft aan dat ze voldoende ruimte ervaart in haar werk. Hierover zegt de respondent:  *“Toch vind ik het heel prettig om te zien dat wij binnen het Leger des Heils toch nog die ruimte krijgen voor eigen invulling en dat we verder mogen gaan dan andere organisaties. Dat we daarmee echt deelnemers verder op weg helpen. Dat maakt dat ik trots wordt op de organisatie.”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Arbeidsmotivatie** | Respondent 5  (GLD) | Respondent 6  (MCR) | Samenvatting |
| Heeft een goede algemene indruk. Hierover zegt de respondent:  *“Het is sowieso een positieve indruk. Ik heb voor verschillende organisaties gewerkt en wat ik vooral fijn vind is dat ik mezelf kan zijn en dicht bij de cliënt staan. Dat vind ik erg fijn. Dat maakt het werk makkelijker en leuker. Ik heb meer verbinding met de cliënt, want hij ziet ook meer van mij. Ik kan dingen met een doel vertellen.”*  Geeft aan dat het werk en de deelnemers zijn voornaamste motieven zijn om aan de slag te gaan. Hierover zegt de respondent:  *“Als ik niet zou werken, zou ik echt ongelukkig zijn. Ik moet iets doen. Wat ik belangrijk vind in mijn werk is dat ik kan groeien. Niet alleen in functie, maar ook in mijn persoonlijke ontwikkeling. Ik groei echt in mijn omgang met cliënten, ook op momenten dat het minder gaat. En als ik zie dat cliënten vooruit help, dan doet mij dat veel goeds.”*  Vindt erkenning en waardering vooral belangrijk vanuit de deelnemers. Hierover zegt de respondent:  *“Dat hangt af van wie je het krijgt. De cliënt of je collega en leidinggevende? Ik vind het fijner als het oprechte erkenning is vanuit de cliënt dan vanuit mijn collega’s of leidinggevende. Ik raak enorm gemotiveerd als mijn cliënt stappen voorwaarts maakt en echt baat heeft bij mijn hulp.”*  Geeft aan dat aan het begin van zijn diensttijd de regeling omtrent salaris hem tegenviel. Hierover zegt de respondent:  *“Het eerste wat in mij opkomt is dat ik een tegenvaller had toen ik hier begon met werken over mijn salaris. Ik had met de toenmalige PB’er afgesproken dat ik twee schalen omhoog zou gaan ten opzichte van mijn vorige werkgever, maar paar dagen later kreeg ik toch een mailtje dat ze het toch niet waar kon maken. Kijk, als ik tijdens het gesprek te horen kreeg dat ik maar een schaal omhoog zou gaan, dan was ik alsnog tevreden geweest. Maar nu gaf je mij de belofte dat ik twee schalen omhoog zou gaan en gaat dat niet door. Dat vind ik jammer en niet netjes. Daar heb ik nog steeds een bitter gevoel over.”* | Heeft een goede algemene indruk. Hierover zegt de respondent:  *“Ik heb gisteren The Passion gekeken en aan het einde gaf de presentator uitleg over waarom Jezus naar deze aarde was gekomen en welk doel Jezus voor ogen had. Dat doel, daar staat het Leger des Heils voor. Hun intenties voor mensen zonder helper, ik geloof daar heilig in. Ik geloof dat wij daarom op aarde leven. Ik voel mij dus heel sterk ideologisch gebonden aan de organisatie. Je mag echt vanuit je geloof aan de slag gaan. Dat vind ik waardevol.”*  Vindt dat de organisatie te snel handelt en niet altijd goed nadenkt. Hierover zegt de respondent:  *“Daarnaast heb ik ook het beeld van de organisatie als een organisatie waar de zaken niet altijd strak georganiseerd zijn. Een organisatie die eerst doet en daarna pas denkt.”*  Geeft aan dat deze ad hoc houding past bij de organisatie. Hierover zegt de respondent:  *“En dat past ook wel bij de cultuur van bed, bad en brood: we zien problemen en we gaan er wat mee doen, we gaan die problemen van mensen oplossen. Dat heeft ook weer voordelen. Bijvoorbeeld: niet lullen, maar poetsen. Dus van je woorden ook echt daden maken. Je ziet de problemen op straat en je doet er wat aan. Dat vind ik heel positief.”*  Merkt wel dat er visie ontbreekt. Hierover zegt de respondent:  *“Aan de andere kant merk ik dat er visie ontbreekt, een langetermijnvisie is afwezig. Daardoor wordt er heel ad hoc gereageerd.”*  Vindt dat de voornaamste gevolgen onzekerheid en onrust bij medewerkers zijn. Hierover zegt de respondent:  *“Dat er onzekerheden zijn voor mensen. En dan heb ik het over collega’s, dat zij niet weten of zij er over een jaar nog zitten. Dat er onrust over ontstaat, dat er veel wordt gepraat over die onzekerheid, maar dat onduidelijk blijft hoe die onzekerheid kan worden opgelost. Dit gebeurt in teams. Het kan natuurlijk zijn dat dit ook plaatsvindt bij de mensen van hogerop, maar dat weet ik niet zeker. Maar het gebeurt zeker binnen teams. Dat zie je terugkomen.”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Arbeidsmotivatie** | Respondent 5  (GLD) | Respondent 6  (MCR) | Samenvatting |
| Geeft aan tevreden te zijn over de beloning voor verrichte werkzaamheden, maar staat open voor verhoging. Hierover zegt de respondent:  *“Ik ben op dit moment tevreden met wat ik krijg voor wat ik doe, maar ik zou nooit nee zeggen tegen salarisverhoging.”* | Geeft aan het gevoel te hebben dat er niet goed wordt gemanaged op financieel gebied. Ook geeft de respondent aan dat de organisatie goed moet kijken of mensen wel op de juiste plek zitten en voor die plek voldoende bekwaam zijn. Hierover zegt de respondent:  *“En naar mijn gevoel wordt er ook niet goed gemanaged op financieel gebied. Vanuit mijn optiek loopt het al een tijd niet goed. Dan heb ik het over locaties die gewoon niet goed lopen. En dat er dan financiële missers zijn. Ik weet niet wat die missers precies zijn, maar de kritiek hoor je. Ik durf mij niet af te vragen of de juiste mensen op de juiste plek zitten om die financiële zaken in goede banen te leiden, maar je hoort wel de verhalen. […] Dit hoeft helemaal niet erg te zijn, maar het is wel belang dat je als organisatie checkt of deze mensen de juiste financiële kennis in huis hebben om zakelijk en verantwoordelijk om te gaan met financiën.”*  Vraagt zich af of er een langetermijnvisie aanwezig is bij de organisatie. Geeft aan te vinden dat oudere medewerkers minimaal functioneren en goede medewerkers na twee jaar al weggaan. Hierover zegt de respondent:  *“Wat ik mij eigenlijk afvraag is of er een duidelijke organisatorische sturing is, een langetermijnvisie die ons vertelt wat de concrete strategische doelstellingen zijn en op welke manier we die doelen gaan halen. Ik zie mensen die al heel lang bij het Leger des Heils werkzaam zijn en minimaal functioneren. Althans, dat merk ik soms en het is mijn perceptie. Ik zie hele goede medewerkers na twee jaar vertrekken, omdat hun contract niet wordt verlengd. En daar zou meer mee kunnen.”*  Geeft aan dat een langetermijnvisie niet ontbreekt, maar dat ze niet weet wat deze inhoudt. Hierover zegt de respondent:  *“Ik zeg niet dat een langetermijnvisie nu ontbreekt. Het is alleen wel zo dat die visie voor mij onbekend is. Althans, als die visie er is dan weet ik niet wat die visie inhoudt. Om medewerkers wel bekend te laten zijn met die visie, is het van belang dat je hen meeneemt in besluitvorming, in het opstellen van beleid.”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Arbeidsmotivatie** | Respondent 5  (GLD) | Respondent 6  (MCR) | Samenvatting |
| Geen verdere toelichting. | Geeft aan dat medewerkers betrokken moeten worden bij het formuleren van een visie of opstellen van beleid. Hierover zegt de respondent:  *“Althans, als die visie er is dan weet ik niet wat die visie inhoudt. Om medewerkers wel bekend te laten zijn met die visie, is het van belang dat je hen meeneemt in besluitvorming, in het opstellen van beleid. Althans, het proces van beleid opstellen. Medewerkers hebben vaak hele goede ideeën. Dan kunnen teamleiders die ideeën vervolgens meenemen en verwerken in nieuwe beleidsplannen.”*  Geeft aan dat er nu nog te veel sprake is van een bottom-up cultuur. Hierover zegt de respondent:  *“Het is nu nog te vaak zo dat we te maken hebben met een top down structuur, in plaats van een bottom up structuur. Er moet meer interactie plaatsvinden tussen het management en uitvoerende medewerkers. Meer inzicht in wat doen zij en wat kunnen zij bijdragen aan de totstandkoming van beleid.”*  Geeft aan een dubbelgevoel te hebben over hoe de organisatie omgaat met talent. Hierover zegt de respondent:  *‘Wellicht dat het komt doordat ik er een dubbelgevoel over heb: ik heb er zelf geen last van, maar aan de andere kant…”*  Geeft aan dat de organisatie bekend staat om haar niet goed georganiseerde omgang met medewerkers. Hierover zegt de respondent:  *“Kijk, dat is ook waar het Leger des Heils om bekend staat: een niet goed georganiseerde organisatie. Als ik bijvoorbeeld mensen spreek in mijn omgeving dan zullen zij niet solliciteren bij het Leger des Heils, omdat het Leger des Heils niet goed bekend staat.”*  Geeft als advies mee dat de organisatie goed moet kijken welk talent ze in huis hebben. Hierover zegt de respondent:  *Ga gericht kijken naar wat voor talent in huis hebt. Kijk, ik geloof dat teamleiders voldoende inzicht hebben in welke kwaliteiten hun team, hun medewerkers hebben.”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Arbeidsmotivatie** | Respondent 5  (GLD) | Respondent 6  (MCR) | Samenvatting |
| Geen verdere toelichting. | Geniet veel van haar werk. Hierover zegt de respondent:  *“Ik geniet heel erg van mijn werk. Het is inhoudelijk ontzettend zinvol en ik hou van mijn collega’s. Ik voel mij ook echt verbonden aan het Leger des Heils, in de zin dat ik mij vereenzelvig met de identiteit van de organisatie en de doelgroep die zij willen bereiken.”*  Geeft aan dat samenwerking bijdraagt aan arbeidsmotivatie. Hierover zegt de respondent:  *“Als je het samen leuk hebt, dan ben je eerder staat om er samen voor te gaan, om prestaties neer te zetten. We werken met de hersteld gericht werken methodiek, gericht om cliënten zo goed mogelijk te laten herstellen. IJkpunten in die methodiek zijn dat de relatie tussen de medewerker en de deelnemer goed is, dat de deelnemer de regie heeft over zijn hersteltraject en dat de doelen van de deelnemer leidend zijn in het hersteltraject.”*  Geeft aan dat leidinggevenden nog onvoldoende kijken naar wat medewerkers te bieden hebben. Hierover zegt de respondent:  *“Het is heel goed dat die ijkpunten er zijn, maar je ziet dat die ijkpunten lijken te ontbreken bij medewerkers. Niet binnen mijn team hoor, maar je ziet het soms wel. Je ziet dat het mist in de lijn: dat leidinggevende is nog te weinig gericht zijn om de kennis en het vermogen van medewerkers. In die zin is er nog te veel sprake van een top down structuur. Wil je hersteld gericht werken met deelnemers, dan moet je ook hersteld gericht werken met je medewerkers. Dat je als medewerker inspraak hebt op je eigen ontwikkeling. Er zijn leidinggevenden die het echt heel goed doen, maar er is soms nog wel een cultuur van ‘en zo gaat het nu gebeuren’. Het is dan vreemd om te vernemen dat het Leger des Heils een organisatie is die hersteld gericht te werk gaat met haar deelnemers omdat zij van mening is dat dat de beste manier is voor deelnemers. Als in jouw ogen dat de manier is om een verandering te weeg te brengen bij deelnemers zelf, waarom laat je het dan zitten bij je medewerkers?”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Arbeidsmotivatie** | Respondent 5  (GLD) | Respondent 6  (MCR) | Samenvatting |
| Geen verdere toelichting. | Geeft aan dat de hersteld gericht werken methodiek toegepast moet worden op de medewerkers, met positieve gevolgen als resultaat. Hierover zegt de respondent:  *“Want als je uitgaat van dat iemand alleen kan veranderen met ondersteuning, hoe kan het dan zo zijn dat je dat bij medewerkers niet inziet. Ik vind het belangrijk dat je als team zijnde het goed hebt met elkaar, dat het een warm bad is. Dan kun je meer open zijn naar elkaar en elkaar bemoedigen en opbouwende feedback geven waar dat nodig is. Dat je ook die informele momenten onderling hebt.”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Arbeidsmotivatie** | Respondent 7  (GLD) | Respondent 8  (MCR) | Samenvatting |
| Heeft een goede algemene indruk van de organisatie. Hierover zegt de respondent:  *“Ja, op zich wel. En als je kijkt naar de organisatie. Je merkt dat het een grote organisatie is. Dat bepaalde dingen over meerdere schrijven gaan. Dat het even duurt voordat je snapt hoe het allemaal werkt.”*  Die versnippering zorgt voor soms voor onduidelijkheid. Hierover zegt de respondent:  *“Een project starten, dat kan eigenlijk altijd wel. Daar staan ze bijna altijd wel voor open. Het is meer in het alle daagse werk. Waar je dingen moet zoeken en welke persoon je voor wat moet hebben. Heel versnipperd allemaal. Je moet hier wel een tijdje werken voordat je door hebt hoe het allemaal zit. Zo heb ik het tenminste ervaren.”*  Vindt het een grote, versnipperde organisatie. Vindt het mooi dat de doelgroep de rode draad vormt in de omvang van de organisatie. Hierover zegt de respondent:  *“Als je kijkt naar de hele organisatie zoals die landelijk is? Dan is het een grote organisatie met veel versnipperde afdelingen. Zo voelt het wel en zo is het eigenlijk ook een klein beetje het geval in de regio Den Haag. […] Via de flexpool heb ik verschillende afdelingen gezien. Dan zie je dat iedereen zijn eigen stukje oppakt binnen het goodwill werk of welzijnswerk. Ik vind het mooi dat de rode draad de ondersteuning en begeleiding van de doelgroep is.”*  Het werk, de collega’s en de cliënten vormen haar voornaamste motivatie om aan de slag te gaan. Hierover zegt de respondent:  *“Het contact met anderen mensen. Dat vind ik heel leuk. Zowel met cliënten als collega’s. Vooral het idee om mensen die in de problemen zitten daaruit te helpen. Dat stukje in het klein maar ook een beetje idealisme in het groot.”*  Vindt dat haar motivatie goed tot uiting komt bij het Leger des Heils. Hierover zegt de respondent:  *“Ja, ik denk wel dat in die zin het Leger des Heilsgoed bij mij past. […] Bij het Leger des Heils vind ik aan de ene kant lastig dat mensen zoveel problemen hebben (waar moet je beginnen, soms kun je dat zo voelen) aan de andere kant is het heel dankbaar werk.”* | Heeft een positieve algemene indruk. Hierover zegt de respondent:  *“Die is positief. Organisatie heeft het beste met de deelnemers voor en dat vind ik fijn. Ik kijk graag naar wat de behoeften van onze deelnemers zijn en hoe dit het beste verwezenlijkt kan worden. Je krijgt als medewerker de vrijheid om te doen wat er gedaan moet worden. Er is voldoende ruimte om na te denken over alternatieve manier om je werk uit te voeren. Met het herstel gericht werken wordt er gekeken hoe ver we met een deelnemer kunnen gaan, welke kansen er voor deze persoon liggen. Dat geloof in kansen voor iedereen vind ik erg waardevol.”*  Geeft aan dat het team en deelnemers hem motiveren om naar werk toe te gaan. Hierover zegt de respondent:  *“Ik vind het werk onwijs leuk en ook mijn team. Die bestaat uit een gezellige groep mensen. De doelgroep waar wij ons op richten bevindt zich aan de onderkant van de samenleving en deze doelgroep heeft de potentie om te stijgen. Dat is zorgelijk. Ik merk dat ik met mijn werk mensen hoop kan geven en vooruit kan helpen. Het is daarom de wederopbouw van deelnemers dat mij motiveert om naar werk toe te gaan. Als iemand het zelf niet meer ziet zitten, maar door onze hulp toch stappen voorwaarts maakt. Dat is wat ik bijzonder en mooi vind aan mijn werk en mij motiveert om aan de slag te gaan.”*  Vindt eigen erkenning en waardering het meest belangrijk. Hierover zegt de respondent:  *“Ik vind het als prettig wanneer collega’s mijn inzet waarderen en erkennen, maar ik vind vooral de eigen erkenning is belangrijk en meer dan voldoende. Als ik weet dat ik mijn best heb gedaan voor mijn deelnemers dan is dat voor mij voldoende. Wat ik vooral prettig vind is als een leidinggevende of iemand van hogerop met je meedenkt en betrokken is bij het werk wat je doet.”* |  |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Arbeidsmotivatie** | Respondent 7  (GLD) | Respondent 8  (MCR) | Samenvatting |
| Vindt erkenning en waardering belangrijk. Hierover zegt de respondent:  *“Dat geeft je denk ik wat energie. Er wordt gezien wat ik doe. Het liefst zou ik zeggen; ‘nee dat is voor mij helemaal niet belangrijk. Ik doe het puur voor de ander’. Maar ik denk dat iedere hulpverlener toch wel behoefte heeft om gezien en gewaardeerd te worden.”*  Vindt dat erkenning en waardering vooral moet komen vanuit de collega’s. Hierover zegt de respondent:  *“Ik denk dat ik dit niet zo snel kan verwachten van de cliënten met wie ik werk. Collega’s geven dat wel. In bijvoorbeeld werkgesprekken met collega’s krijg ik wel is als feedback dat ze iets fijn vinden of iets helderder zien.”*  Heeft weleens de behoefte gehad aan meer erkenning en waardering van haar leidinggevende. Hierover zegt de respondent:  *“Soms heb ik wel is die behoefte gehad naar mijn eigen leidinggevende terwijl dat er niet altijd was. Ik werk natuurlijk ook wel individueel. Ik las pas dat is gebleken dat functioneringsgesprekken weinig opleveren terwijl ik het zelf wel prettig vind. Het is een moment van reflectie. Wat kan ik verbeteren en wat gaat goed?”* | Geen verdere toelichting. |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Arbeidsmotivatie** | Respondent 9  (GLD) | Respondent 10  (MCR) | Samenvatting |
| De algemene indruk wisselde zich af. Nu beschouwt de respondent haar team als prettig. Hierover zegt de respondent:  *“Ik denk dat die indruk wisselend is, want ik hoor natuurlijk verschillende verhalen. Ik ben hier vijf jaar geleden begonnen en toen vond ik het best pittig, omdat ik de sfeer en het werk niet heel leuk vond. Het was met name onder collega’s weinig openheid naar elkaar toe. Er was geen open feedbacksfeer, wat ik zelf heel lastig vond om mee om te gaan. Hierdoor werden zaken niet met elkaar besproken. Kijkend naar het team waar ik nu in werk is er wel ruimte voor open feedback, voor momenten waarin we dingen met elkaar kunnen bespreken. Mijn eerste ervaringen niet heel positief, maar nu wel. Dus ik denk dat de veiligheid binnen het team één van de belangrijkste basisvaardigheid is om je gebonden te voelen aan de organisatie, denk ik.”*  Noemt de in haar ogen belangrijkste vaardigheden op die nodig zijn om als team goed te functioneren. Hierover zegt de respondent:  *“Dan bedoel ik de communicatie naar elkaar toe, wetend dat je op elkaar kunt vertrouwen en dat die vertrouwensband groeit. Ik denk dat wanneer dat goed staat, dus de veiligheid binnen het team, dat je dan kwalitatief gezien iets neer kunt zetten. Dat je de zorg naar cliënten echt kunt verbeteren. Dat is immers één van onze belangrijkste doelen: kwalitatief goede zorg verlenen. Ik denk dat wanneer je ons vergelijkt met andere organisaties waar ik mee te maken krijgt, dan denk ik wel dat we van het Leger des Heils geneigd zijn om nog een stap verder te zetten, om door te gaan daar waar het officiële traject met cliënten ophoudt. Dat we er echt voor gaan, via een andere invalshoek. Dit is een eigenschap die ik heel gaaf vindt en heel waardevol, maar het ons ook soms wel lastig maakt.”*  Beschouwt het team als voornaamste motivatie om positief te zijn over de organisatie. Hierover zegt de respondent:  *“Als je aan mij vraagt waarom ik zo positief ben over de organisatie, dan komt dat doordat ik zo positief ben over mijn team. Ik heb gemerkt dat een goed team heel belangrijk is en mij echt motiveert om naar mijn werk toe te gaan.”* | Vindt dat van woorden daden gemaakt moeten worden. Hierover zegt de respondent:  *“Allereerst heb ik het gevoel dat er veel wordt gezegd, maar niet veel gedaan. Men zegt veel, maar het wordt niet altijd uitgevoerd. De indruk die ik heb van de organisatie is goed, ze staan voor je klaar. Dat waardeer ik. Dat uit zich bijvoorbeeld wanneer er iets aan de hand is, dat de deur van je leidinggevende altijd open staat. Het Leger des Heils is een vrij toegankelijke organisatie; de drempel is laag om dingen aan te kaarten. Johanna, mijn leidinggevende, is ook heel toegankelijk. Ik kan overal terecht. Wel duren dingen som heel lang. Vooral wanneer iets wordt opgezet of iets verandert moet worden. Dit kunnen grote of kleine dingen zijn. Of als er iets op een afdeling veranderd moet worden, kan het lang duren voor er een beslissing wordt genomen. Dit brengt als gevolg met zich mee dat het personeel ontevreden raakt. Vervolgens moet ik antwoord geven op hun vragen, maar de beslissingen die zijn gemaakt komen van bovenaf.”*  Hierin geeft ze een voorbeeld:  *“Neem bijvoorbeeld het beleid op middelen. Middelen die we gebruiken op het gebied van verslaving. Pas na anderhalf jaar stond er eindelijk beleid op dat gebied. Dat mag echt efficiënter.”*  Vindt erkenning en waardering erg belangrijk. Hierover zegt ze:  *“Erkenning en waardering zijn heel belangrijk voor mij. Ik vind het goed om waardering te horen, maar ook om tijdens gesprekken verbeterpunten te horen. Ik vind het belangrijk dat onze deelnemers zo goed mogelijk geholpen worden. Als ik vanuit hen waardering krijg voor de zorg die ze ontvangen, dan doet mij dan ontzettend goed.”*  Haalt motivatie uit de doelgroep. Hierover zegt de respondent:  *“De doelgroep. Ik kom oorspronkelijk uit de thuiszorg als specialist verpleegkundige. Bij terminale mensen. Ik wilde toentertijd wat anders. Ik wilde een regelmatige baan. Het was mijn man die mij vervolgens wees op mijn huidige baan bij het Leger des Heils.”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Arbeidsmotivatie** | Respondent 9  (GLD) | Respondent 10  (MCR) | Samenvatting |
| Beschouwt haar idealisme als voornaamste motivatie om naar werk toe te gaan. Hierover zegt de respondent:  *“Ik beschouw mijzelf wel als een idealist. Voor mij is mijn geloof ook wel een hele belangrijke bron om te werken. Zeker ten opzichte van de jongeren waar we mee te maken hebben. Echt kwetsbare jongeren. En ik geloof dat er meerdere mogelijkheden zijn. Ik vind het ook heel intrigerend om erachter te komen waarom mensen dingen doen. Ik kijk heel echt naar de persoon achter de deelnemer. Meer geloof in de kunde van de deelnemers en dat er meer mogelijk is op het gebied van behandeling. Dus mijn geloof en het geloof in dat er meer mogelijk is.”*  Is niet tevreden over de beloning voor de verrichte werkzaamheden. Hierover zegt de respondent:  *“Daar ben ik niet echt te tevreden over. Ik heb zelf meerdere malen gevraagd of ik meer kon verdienen, omdat ik vind dat mijn functie nu vergeleken wordt met iemand die als het ware alleen boodschappen hoeft te doen, terwijl ik moet dealen met meerdere crises rondom cliënten. In ieder geval, dat gevoel heb ik. Ik heb herhaaldelijk gezegd dat mijn functie een hbo-functie is. Ik heb ook nog gevraagd of ik gedeeltelijk op hbo-niveau kon worden uitbetaald en gedeeltelijk op mbo-niveau. Maar dat kon allemaal niet. Ik weet niet waarom, ik ervoer ook weinig openheid daarin. Ik heb weleens een paar boekenbonnen gekregen, wat heel leuk is, maar als ik terug kijk heb ik soms het gevoel dat ik gebruikt ben. Ik doe het werk omdat ik het werk leuk vind en ik volg ook nu mijn studie. Ook heb ik het qua team goed naar mijn zin. Maar het voelt niet dat ik krijg wat ik eigenlijk zou moeten krijgen.”*  Vind erkenning en waardering heel belangrijk. Hierover zegt de respondent:  *“Ja, wel heel belangrijk. En ik denk zeker aan de huidige leidinggevende die ik heb. Die geef mij die erkenning en waardering. Dit was ook met mij vorige leidinggevende zo. En ook al krijg ik niet naar wens uitbetaald, toch geeft mijn leidinggevende de erkenning en waardering die mij bij te organisatie houdt. Het heeft mij positief gemotiveerd om het werk te blijven doen. Als ik het niet kreeg dan zou ik snel uitgekeken zijn.”* | Vindt dat haar salaris verhoogd mag worden. Hierover zegt de respondent:  *“Wat mij betreft mag het salaris verhoogd worden. In verhouding met wat ik doe en met de werkdruk die daarbij komt kijken en wat we allemaal doen, vind ik dat het salaris verhoogd mag worden. Ik zal je een voorbeeld geven. Wij hebben nu de BTM erbij en die zit van schaal 8 tot en met 9. Dus ik zit gedeeltelijk in schaal 8 en gedeeltelijk in schaal 9, en dan doe ik er zestien uur extra bij wat betreft werkuren. En dan vraag ik mij af: waar doe ik het eigenlijk voor? Uiteindelijk is het maar €17,- extra per maand wat ik er mee verdien. En kijkend naar de hoeveelheid werk dat ik daarvoor moet doen, dan denk: iets meer waardering is wel gewenst.”*  Geeft aan dat je niet kunt discussiëren over salaris. Hierover zegt de respondent:  *“Je kan niet onderhandelen op het gebied van salaris. Dat is een heikel punt. Daar moet je niet over beginnen. Dat heeft denk ik te maken met het zorggebied. In het ziekenhuis zal het precies hetzelfde zijn. In het bedrijfsleven gaat het veel soepeler. Het is sectorbepalend. Ook als ik kijk naar vakantiedagen, dan is het verschil ook niet echt groot. Ik woon niet zo heel ver van mijn werkplek, dus qua reiskostenvergoeding weet ik niet zo heel veel. Het is voor mij ook niet zo heel bepalend, alhoewel het qua parkeerkosten wel beter mag. De parkeerkosten worden door de gemeente Rotterdam elk jaar verhoogd en het wordt vanuit mijn salaris niet gecompenseerd. Het kost mij €900,- per jaar dus ik zie graag een evenredige compensatie. Dit soort kosten spelen wel degelijk een rol bij het binden van medewerkers. De samenleving wordt duurder, dus dan lijkt het mij logisch dat het salaris daarin meegaat. Ik werk niet gratis. Als ik onregelmatig zou werken dan zou ik dat niet hier doen. Ik weet dat in andere sectoren de kosten voor onregelmatig werk beter zijn. Ik heb niet zo heel veel te maken met allerlei kosten, dus ik merk het niet in mijn salaris.”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Arbeidsmotivatie** | Respondent 9  (GLD) | Respondent 10  (MCR) | Samenvatting |
| Geen verdere toelichting. | Vindt de werkdruk te hoog. Hierover zegt de respondent:  *“Het is hier vooral de werkdruk. We hebben een stijgende doelgroep die we moeten voorzien van zorg, terwijl krampen met een tekort aan medewerkers. Dat leidt tot een te hoge caseload. Vooral als je de eis krijgt waarom je niet je werk af hebt. Ik zeg dan ook altijd: als ik hier op de werkvloer had gestaan, dan was ik hier weggeweest. Ik kan me goed voorstellen dat mensen op de werkvloer vanwege de omvang van hun doelgroep ervoor kiezen om weg te gaan. Als je elke dag met agressie te maken hebt, dan heb je ook zoiets van het is wel mooi geweest. Dus een te hoge caseload, de doelgroep en de hoeveelheid dat mensen moeten werken dat zorgt er voor dat mensen er voor kiezen om naar een andere organisatie toe te stappen.”*  Vindt dat de organisatie zich te veel richt op het dossier. Hierover zegt de respondent:  *“De hulp vanuit de organisatie zou daarom ook meer mogen zijn. Ook houdt de organisatie zich te veel vast aan het dossier: die moet op orde zijn, ook als dat ten koste gaat van de aandacht voor cliënten. Veel medewerkers willen aandacht geven aan hun cliënten, liever nog dan aan het dossier. Als collega’s dat aangeven dan wordt dat wel ingezien, maar toch zegt men dat het dossier toch echt afgemaakt moet worden. Er wordt jaarlijks onderzocht hoe het procesmatig gaat, daarom gaan ‘de dossiers voor’. De cliënten kosten veel tijd en vergen veel energie van ons. Dus als een dossier in het rood staat, dan betekent dat niet dat we lui zijn geweest maar dat we het gewoon heel druk hebben met de zorg voor onze cliënten. De inhoud van het dossier mag daarom breder worden, meer medisch. Het is te maatschappelijk ingericht, meer toegeschreven op maatschappelijk werk. Het mag meer gespitst worden op medische zorg. Daardoor is het minder overzichtelijk en minder duidelijk in wat we precies moeten doen.”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Arbeidsmotivatie** | Respondent 9  (GLD) | Respondent 10  (MCR) | Samenvatting |
| Geen verdere toelichting. | Beschouwt haar normen en waarden als voornaamste motivatie om te gaan werken. Hierover zegt de respondent:  *“Het is voor mij niet de doorslaggevende reden dat ik hier werk. Het geeft mij waarden en normen die ik belangrijk vind. Ik sta zelf open voor alle geloven, op een goede en open manier. Ik heb er geen problemen mee als op de werkvloer verschillend wordt gedacht over geloven in God. Het is onderdeel van mijn levensovertuiging en ik ben blij dat ik bij het Leger des Heils voldoende ruimte krijg om mijn levensovertuiging met anderen te delen. Ik praat er namelijk over met mensen, het speelt dus een rol in mijn dagelijkse leven. Zoals ik al eerder zei geeft het mij de waarden en normen die ik belangrijk vind, zoals openheid, eerlijkheid en klaarstaan voor je collega’s en deelnemers.”*  Vindt dat de identiteit van de organisatie goed naar voren komt in het dagelijks werk. Hierover zegt de respondent:  *“Het gaat hier beter op de afdeling. Er was een pastorale medewerker die zich bezighield met geestelijke zorg voor onze deelnemers. Daarnaast vieren we hier Pasen en Kerst, twee christelijke feesten, op onze afdeling. Er zijn ook momenten van stilte, dat je ruimte hebt voor bezinning. Zoals gebed voor een teamvergadering. Op die manier wordt de christelijke identiteit steeds meer uitgedragen. Het gehele team is christelijk. Er wordt niet specifiek gepraat over de Bijbel. Tijdens de sociale gesprekken is het meer de gezelligheid met elkaar. Maar er komen wel af en toe dingen ter sprake. Er hangt wel een gemoedelijke sfeer. Interesse onderling zie je veel en dat is ook te merken in de gesprekken die we voeren.”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Arbeidsmotivatie** | Respondent 11  (GLD) | Respondent 12  (MCR) | Samenvatting |
| Heeft nu een goede algemene indruk. Dat was eerst anders. Hierover zegt de respondent:  *“Ik ben vier jaar geleden begonnen en toen was het een overgang van flexwerker naar mijn huidige functie. Ik was toen vooral anoniem in de organisatie, alhoewel ik bij een aantal mensen bekend was. Je kwam tijdelijk op een afdeling, je deed eventjes mee, maar er werd niet in jou geïnvesteerd als medewerker. Toen kwam ik hier, mijn huidige werklocatie, en dat voelde aan als een warm bad. Het was heel overzichtelijk, het paste in dit gebouw waar we nu zitten en er werd vooral gestuurd op kennismaking met elkaar. En daar deed ik leuk aan mee. Ik kende binnen de kortste keren iedereen en dat vond ik heel fijn. Daarnaast is het een christelijke organisatie en zijn ze heel breed. Die twee dingen vind ik ook heel erg fijn. Maar in de vier jaar tijd dat ik hier nu werk is de organisatie heel erg gegroeid, waardoor ik nu in een ander team zit en dan merk ik nu dat mijn algemene indruk is dat mensen komen en gaan, en ik dus niet meer geneigd ben om een praatje met ze te maken. Ik werk ambulant, dus als ik op kantoor kom dan verricht mijn administratieve werkzaamheden en daarna ga ik weer weg en de regio in ga. […] vroeger werkte ik veel vaker op kantoor waardoor ik goed contact had met mijn leidinggevende en andere collega’s. Dat is nu veel minder. In die zin is het voor mij nu* *allemaal wat vluchtiger geworden.”*  Mist door vluchtigheid werk het persoonlijke. Hierover zegt de respondent:  *“Enerzijds vanuit mijn functie als ambulantwerker vind ik het prima, ik doe mijn werk met plezier, anderzijds mis ik ook dat hele persoonlijke stukje. Ik heb niet meer een echte vaste plek waar ik mijn team ontmoet en je persoonlijke verhalen met elkaar kunt delen. Nu zie ik mijn team alleen tijdens teamoverleggen. Vroeger was het allemaal kleiner en daardoor intiemer, je had meer contact met elkaar.”* | Heeft een goede algemene indruk van de organisatie. Hierover zegt de respondent:  *“Ik beschouw het als een hele mooie organisatie. Ik ben blij dat ik hier mag werken. Wel merk ik dat er veel aan de hand is binnen de organisaties. Er worden soms keuzes gemaakt die ik soms niet helemaal snap. Keuzes over bijvoorbeeld bezuiniging. De organisatie bezuinigt soms te snel, zonder er heel goed over na te denken. Daarmee bedoel ik dat het lijkt alsof niet altijd goed wordt nagedacht over de gevolgen die de bezuiniging met zich mee kan brengen. Wel ben ik van mening dat iedereen het doet met de beste bedoelingen. Men gaat met de juiste intentie aan de slag.”*  Vindt dat er soms te vaak ad hoc wordt beslist. Hierover zegt de respondent:  *“Daarnaast wordt er soms ad hoc beredeneerd, dit is kenmerkend voor het Leger des Heils. Ik volg zelf nu ook de W&G-college en alle managers vanuit het hele land komen dan bijeen en zij vinden dat ook. Dat mag wel eens anders. Het gebeurt niet steeds meer. Het is al jaren zo. Doordat ik nu in een andere functie zit merk en zie ik meer van de organisatie en loop ik ook tegen meer dingen aan. Je komt veel meer in die structuren. Eigenlijk zouden mensen eerst moeten denken en dan pas doen. Het is interessant hoe we dat kunnen veranderen. Want bij veel medewerkers is er veel irritatie over de ad hoc houding van het Leger des Heils. Het is wel zo dat als je het aangeeft, dan wordt daar wel op teruggekomen. En dat vind ik mooi van zo’n grote organisatie: dat je het management kunt benaderen en dat zij gehoor geven aan je verhaal.”*  Geeft aan dat de ad hoc houding leidt tot irritatie onder medewerkers. Hierover zegt de respondent:  *“Wat mij betreft eerst denken en dan doen. Natuurlijk komt dan de vraag voorbij hoe dit gedaan kan worden. Je merkt dat de irritatie over die ad hoc houding leeft onder veel medewerkers.”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Arbeidsmotivatie** | Respondent 11  (GLD) | Respondent 12  (MCR) | Samenvatting |
| Zou graag meer kantoren willen zien, zodat er meer ruimte is voor ontmoeting. Hierover zegt de respondent:  *“Het is aan de ene kant te verklaren door de groei van het werk, de druk die dat met zich meebrengt. Dat vind ik wel jammer. Als wij een kantoor zouden hebben dat voor iedereen makkelijk benaderbaar is, en dat is lastig aangezien het bekostigen en het faciliteren veel tijd en geld kost en je ook nog eens moet bepalen waar dat kantoor precies komt te staan. Maar als we een kantoor zouden hebben in onze regio is en die voor iedereen makkelijk benaderbaar is, dan zouden we als team zoals we nu zijn elkaar vaker ontmoeten. Dan is er een mogelijkheid om als team naar elkaar te groeien. Ik heb die overgang van prettige, intiem naar groot en kolossaal meegemaakt, dus ik ken de verschillen en welke nadelen daarbij komen kijken. Maar goed, het is mijn suggestie dus ik weet niet of het ook zal werken.”*  Vindt dat door de groeiende zorgvraag het belangrijk is geworden om te kijken naar wie je aanneemt. Hierover zegt de respondent:  *“Die stijgende zorgvraag heeft geleidt tot meer vacatures en dus meer groei binnen ons team. Ik moet er wel bij zeggen dat dit maar één onderdeel is van de problematiek. Eigenlijk kun je stellen dat door de groei van de zorgvraag onder burgers heeft geleidt tot meer behoefte aan personeel. Maar daarbij is het belangrijk dat je kijkt wie je aanneemt en of die mensen die je wilt aannemen ook de organisatie kennen. Maar het is heel snel gegaan de laatste jaren. De problematiek binnen onze samenleving is enorm gegroeid en dat merken wij als zorgorganisatie heel erg.”*  Benoemt doelgroep als voornaamste motivatie om te werken. Hierover zegt de respondent:  *“Eigenlijk de cliënten. En natuurlijk is een voornaamste reden de christelijke identiteit van de organisatie. Ik heb altijd een soort liefde voor het Leger des Heils gehad. Ze hebben dingen opgepakt die veel kerken hebben laten liggen, ze hebben daar echt wereldwijd een voorbeeld in genomen.”* | Raad de organisatie aan om meer te letten op de financiële situatie van medewerkers. Hierover zegt de respondent:  *“Kijk, ik bevind mij in een financieel gunstige positie. Maar als jij de enige kostwinner bent, dan praat je anders. Dan begrijp ik dat geld meer een rol speelt in jouw motivatie om bij de organisatie blijven. De arbeidsmarkt kent een hoge werkgelegenheid, dus mensen kunnen makkelijker aan een baan komen. Dat gaat ons echt de kop kosten. De christelijke identiteit speelt hier geen rol in. Medewerkers merken niet dat de organisatie ook echt haar best doet om medewerkers te behouden. Ik ervaar dat ook niet. Er is driekwart jaar geen leidinggevende geweest, dus toen stond mijn team er alleen voor. Dus mijn betrokkenheid wordt als nieuw ervaren.”*  Geeft aan erkenning en waardering belangrijk te vinden. Hierover zegt de respondent:  *“Voor mij heel belangrijk. Ik merk dat ik dit echt nodig heb, maar ook medewerkers hebben erkenning en waardering nodig voor hun werk. Dat hun talenten en werkzaamheden worden opgemerkt, dat ze gezien en erkent worden. Ik geloof dat je daarmee medewerkers echt bind tot de organisatie. Je leidinggevende moet je echt zien en verder helpen.”*  Geeft aan dat het werk en de doelgroep haar voornamelijk motiveert om naar werk toe te gaan. Hierover zegt de respondent:  *“Het werk, de functie die ik heb. Ook voor de cliënten. De doelgroep, je merkt echt dat je iets kan bijdragen. Het werk brengt mij naar mijn werk. Als ik mijn werk niet leuk zou vinden, dan zou ik het ook niet vol kunnen houden.”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Arbeidsmotivatie** | Respondent 11  (GLD) | Respondent 12  (MCR) | Samenvatting |
| Vindt dat het Leger des Heils haar professionalisering meer mag presenteren. Hierover zegt de respondent:  *“Je merkt dat je bijvoorbeeld door een huisarts in eerste instantie niet echt serieus genomen wordt, doordat ze bijvoorbeeld aan je vragen of je een vrijwilliger bent. Ze weten dan niet dat het Leger des Heils een professionele organisatie is met veel bekwame medewerkers. Ik gebruik mijn bedrijfsjasje selectief, want ook cliënten voelen zich er enigszins ongemakkelijk bij. Dus het Leger des Heils mag haar professionalisering effectiever presenteren.”*  Vindt erkenning en waardering heel belangrijk. Hierbij zegt de respondent:  *“Die vind ik heel belangrijk. Wat ik geef mag gezien, erkent en gewaardeerd worden. Ik geef ook erkenning aan de cliënten die ik help. Elk mens heeft erkenning nodig. Dat is het recht van bestaan, je mag er zijn en zijn wie je bent. Dat je zegt de je iemand wil waarderen. Een begeleider moet dan ook zeggen ik ondersteun je, ik ben bij je. Als medewerker, als ik knalhard aan het werk ben en ik wordt onderbetaald en ik kan bij een andere organisatie aan de slag voor meer salaris, dan ga ik naar een andere werkgever. Maar ook als ik een mail stuur met betrekking tot een behandeling voor een cliënt en op die mail wordt niet tot lauw gereageerd, dan vind ik dat niet netjes en voel ik mij niet erkent.”*  Was niet blij hoe er met de salariëring wordt omgegaan. Hierover zegt de respondent:  *“Bij andere organisaties was ingedeeld in een bepaalde schaal en hier bij het Leger des Heils bleek dat ze mij veel lager hadden ingeschaald. Toen dacht en zei ik: ‘Wat doen jullie nu?’. Hier zit ik dik onder mijn niveau en dat werkt demotiverend. Er kwam een collega en zij verdiende veel minder dan ik. Kijkend naar haar achtergrond en welke waarde zij had om echt iets toe te voegen aan de organisatie, dan vind ik het niet netjes hoe Leger des Heils is omgegaan met haar salariëring.”* | Geen verdere toelichting. |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Arbeidsmotivatie** | Respondent 13  (GLD) | Respondent 14  (MCR) | Samenvatting |
| Heeft een goede algemene indruk van de organisatie. Hierover zegt de respondent:  *“Ik vind het Leger des Heils een hele mooie organisatie. Ik heb vroeger stage gelopen bij het MCR in Rotterdam. Wat ik heel mooi vind aan de organisatie is de christelijke levensovertuiging en dat je dat in je werk mag en kunt laten zien aan zowel cliënten als aan collega’s. En ik denk ook wel dat de christelijke identiteit van het Leger des Heils een goede aanvulling kan zijn op de behandeling van de cliënt. Dat betekent niet zozeer dat wij met cliënten praten over het geloof, maar dat je wel door veel liefde te laten zien aan cliënten, zij onder de indruk raken en ook tegen jou beginnen over het geloof. Dat vind ik erg mooi aan de organisatie.”*  Geeft aan dat het christelijk geloof en de doelgroep haar voornaamste motivatie is. Hierover zegt de respondent:  *“Ik vind het mooi dat het een christelijke organisatie, daar heb ik zelf voor gekozen, en uiteraard de doelgroep. Dat komt omdat ik het heel boeiend vind dat onze cliënten zowel een verslavingsprobleem hebben als een psychische stoornis. Ze mogen op deze locatie ook geen drugs gebruiken. Het zijn ook de mensen die overal al uit zijn gezet en geen plek meer hebben om naartoe te gaan. Wij vangen die mensen juist op. Zo krijgen ze toch een kans om zichzelf te zijn, ondanks hun problemen. Dat vind ik mooi, want deze mensen zijn net zoals jij en ik en door bepaalde situaties zijn zij zo terecht gekomen. Zij verdienen hulp en een kans. Dat biedt mij uitdaging in het werk.”*  Heeft behoefte aan erkenning en waardering en vindt het fijn dat haar leidinggevende dat geeft. Hierover zegt de respondent:  *“We hebben hier een heel fijne afdelingsmanager, zij is heel fijn om mee samen te werken. Ik merk bij mezelf dat ik daar heel veel aan heb. Het feit dat zij mij veel erkenning en waardering geeft, geeft mij veel ruimte en de mogelijkheid om ook in mindere perioden naar haar toe te stappen en te vertellen waar ik mee zit. Ik heb bijvoorbeeld een tijdje gehad dat ik het werk niet meer zo leuk vond. Dan kon ik dat gewoon tegen haar zeggen en gingen we samen op zoek naar een oplossing. Dat vond ik heel fijn.”* | Heeft een positieve indruk van de organisatie. Het kan per dag verschillen, maar over het algemeen positief. Hierover zegt de respondent:  *“Mijn indruk van de organisatie is erg positief. Voor dat ik hier werkte had ik geen idee wat het LDH allemaal deed. Ondanks dat er ook veel dingen fout gaan, heb ik respect voor het werk van het Leger des Heils.”*  De cliënten vormen haar voornaamste motivatie om aan de slag te gaan. Hierover zegt de respondent:  *“Het afwisselende werk en het contact met de cliënten. Als je na een dag gewerkt hebt en de cliënten je bij de voordeur uitzwaaien, doet dit je erg goed. Ook als je een poosje afwezig was en ze blij zijn om je weer te zien.”*  Erkenning en waardering betekenen heel veel. Hierover zegt de respondent:  *“Heel veel, het geeft mij de bevestiging dat ik op de juiste plek ben.”*  Is tevreden over de salariëring. Hierover zegt de respondent:  *“Dit is niet anders wat ik bij mijn vorige werkgever had. Ik ben erg tevreden met de extra ORT en toeslagen die we ontvangen in Mei en december.”*  Mist wel complimenten van haar leidinggevende. Hierover zegt de respondent:  *“Ik mis regelmatig complimenten van leidinggevende . Gelukkig hebben we een fijn team en geven we elkaar onderling positieve feedback en complimenten.”*  Vindt dat vooral de overheid de inhoud van de cao moet verbeteren. Hierover zegt de respondent:  *“Dit kan altijd beter, maar dat lig niet aan het LDH maar aan de overheid.”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Arbeidsmotivatie** | Respondent 13  (GLD) | Respondent 14  (MCR) | Samenvatting |
| Ziet vanwege de doelgroep een meer evenredige beloning. Hierover zegt de respondent:  *“Wij verdienen hier net zoveel als op andere afdelingen, terwijl wij werken met een pittige doelgroep. Ik heb vroeger in de flexpool gezeten en op meerdere afdelingen gestaan, dus ik ken de verschillen in doelgroepen. Wij hebben echt een pittige doelgroep, dus ik zie toch wel een meer evenredige beloning voorbij komen in alle eerlijkheid.”*  Heeft graag de regie over haar cliënten en beschouwd daarom het werk pas als geslaagd wanneer dit gebeurt. Hierover zegt de respondent:  *“Nou, ik wil graag de regie bij de cliënt houden, maar soms gaat dat gewoon niet. Juist door de problemen waar ze mee kampen. Ze kunnen het niet of hebben er geen zin in. Als ik het doe gaat het tien keer sneller, maar dat hoort eigenlijk niet de manier te zijn. Het is mijn liefde voor de cliënten en hun persoonlijke verhalen. Ik doe het echt uit liefde, ik wil echt dat ze vooruitgaan. En om dat voor elkaar te krijgen moet ik een stapje extra maken. En dat vind ik op zich niet erg, maar we werken wel hersteld gericht, wat inhoudt dat we ervoor willen zorgen dat cliënten zelfstandig kunnen leven, los van hun verslaving of wat dan ook. Maar dat is een behoorlijke uitdaging, zoals ik al eerder zei.”* | Geen verdere toelichting. |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Arbeidsmotivatie** | Respondent 15  (GLD) | Respondent 16  (MCR) | Samenvatting |
| Is tevreden over de organisatie, maar vindt de houding van de organisatie tegenover haar medewerkers karig. Hierover zegt de respondent:  *“Ik vind de organisatie hier boven de rivieren, ik heb ook in het zuiden gewerkt, dynamischer in positieve zin. Ik vind dat ze heel ruimhartig zijn tegenover hun personeel, met bijvoorbeeld het kerstfeest en personeelsfeest. Er wordt dan riant uitgepakt. Dat vind ik heel goed. Dat is in vergelijking met vroeger aanzienlijk verbeterd. Ik ben dolblij dat het Leger des Heils gaat voor de burgers in nood. Maar naar het personeel was die houding nogal karig. Maar dan praat ik over het verleden. Nu is dat prettiger.”*  Vindt erkenning en waardering belangrijk en vindt dat er meer interesse vanuit het management moet komen. Hierover zegt de respondent:  *“Die zijn heel belangrijk voor mij, omdat wij ontzettende zware taken hebben. We hebben veel verantwoordelijkheid voor ons werk, dus is het fijn daar waardering voor is. Ik merk wel dat er te weinig interesse, aangezien wij een heftig vak hebben. Het interesse moet dan komen vanuit de managers van de interne processen. Gewoon de interesse die zich richt op wat wij dagelijks doen. Mijn leidinggevende bevindt zich op ons kantoor, maar de laag daarboven zien wij nooit. Ik snap niet waarom die mensen hun gezichten niet laten zien. Nu loopt het contact met hen via mijn leidinggevende, in plaats van direct. Zo’n persoon moet zich niet alleen interesseren in wat er gaande is op regionaal niveau, hij moet zich ook richten op waar wij als medewerkers aan blootgesteld worden, wat wij dagelijks meemaken. Op die manier begrijp zo’n persoon ons beter en weet hij waar bij ons de behoefte ligt.”*  Ziet graag meer betrokkenheid vanwege de stijgende zorgvraag. Hierover zegt de respondent:  *“We krijgen steeds meer verwarde mensen binnen onze doelgroep, maar we zien dus dat we steeds meer mensen met psychische klachten krijgen. Waarom krijgen wij niks te horen van hoe de mensen van bovenop dat ervaren? Ik lees in het maandblad artikelen daarover, maar vanuit onze managers van de werkeenheid krijgen wij daar niks over te horen. Dat vind ik jammer. Graag zie ik vanuit hen meer betrokkenheid met ons werk en waar we aan blootgesteld worden.”* | Ervaart druk door een pittige caseload, maar is erg positief over het team. Hierover zegt de respondent:  *“Ik werk nu sinds november 2018 voor de Passage en in juli 2018 afgestuurd in MMZ specifieke doelgroepen. In dit geval ben ik redelijk nieuw in het vak en vind het persoonlijk begeleiden pittig nu ik een caseload heb van 9 deelnemers (en nog relatief weinig ervaring). Ik ben zeer tevreden met het team wat zich heel behulpzaam opstelt en echt naar elkaar omkijkt!”*  Geeft aan dat de doelgroep hem enorm motiveert om aan het werk te gaan. Hierover zegt de respondent:  *“Ik hou van de doelgroep waar ik mee werk en vind het een stuk meer voldoening geven om 1 op 1 met de deelnemers aan de slag te zijn dan als groepswerker bij de William Boothhuis.”*  Heeft een positieve indruk van de organisatie. Hierover zegt de respondent:  *“Ik vind het een top organisatie, ik sta volledig achter waar ze voor staan en wat ze doen! Ik hou er van om op andere afdelingen te kijken om te horen wat ze doen en dat zou volgens mij nog wel meer kunnen binnen de organisatie omdat het juist zo breed is. Op zich gebeurt dat wel met introductie dagen van nieuwe medewerker maar dat is alweer even geleden en ik ben nu totaal anders bezig als dat ik begon.”*  Het team en geloof vormen de voornaamste motivatie om aan het werk te gaan. Hierover zegt de respondent:  *“Voor mij is mijn team het belangrijkst en natuurlijk doen wat Jezus van mij vraagt, dus omzien naar de medemens. Natuurlijk word ik blij en enthousiast als het goed gaat met mijn deelnemers en als ze door stromen. Daarnaast het contact met de mensen als ze hier zitten. Ik breng boordevol humor mee en daardoor weet ik ze altijd wel te raken en hun situatie te verlichtten en daar kan ik enorm van genieten.”*  Vindt erkenning en waardering erg belangrijk. Hierover zegt de respondent:  *“Erkenning betekent voor mij dat er gezien wordt dat wat ik voor mijn team en deelnemer kan betekenen [..] Dat vind ik belangrijk.”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Arbeidsmotivatie** | Respondent 15  (GLD) | Respondent 16  (MCR) | Samenvatting |
| Vindt dat de organisatie op het gebied van veiligheid beter mag worden. Hierover zegt de respondent:  *“Je hebt te maken met cliënten die onberekenbaar zijn en dat je dan afspreekt om met z’n tweeën te gaan. Dus op het gebied van veiligheid mag het Leger des Heils beter worden. Vooral in de informatievoorziening met betrekking tot nieuwe cliënten. We maken mee dat we onvoldoende worden geïnformeerd over wat mensen precies verkeren. Psychische problemen zijn behoorlijk heftig en we hebben niet de specialistische kennis in huis. Wij richten ons op de primaire kant, maar toch ontbreekt de differentiatie in expertise. Wellicht dat het goed is om psychiatrische verpleegkundigen aan te nemen. Een verpleegkundigen verdient meer dan ons, dus die zijn duurder.”*  Vindt dat de organisatie achter de feiten aanloopt en vindt dat de OR niks bijdraagt. Hierover zegt de respondent:  *“Ik vind wel dat het Leger des Heils nog te vaak achter de feiten aanloopt. We weten al een paar jaar dat we groeien, dat zorgvraag groei, maar toch loopt het personeel achter. Oftewel, de personeelsbezetting is onderbezet. Dat geven we ook aan, maar… […] Ik weet nog dat toen ik begon er sprake was van ontzettend veel vrijwilligerswerk. Maar toen W&G gebruik begon te maken van subsidies dienden zij zich ineens aan regelgeving te houden en moest het allemaal meer organisatorisch worden aangepakt en ingericht. Ze moeten voldoen aan kwaliteitseisen. Een OR is in mijn ogen een lachertje geweest, omdat het Leger des Heils een eigen visie heeft op zaken en een OR er alleen maar bij wilt hebben om te voldoen aan de regels. Het is geen orgaan dat bijdraagt aan beleidsvorming.”*  Hoopt graag dat de organisatie zich blijft onderscheiden. Hierover zegt de respondent:  *“Ik heb best wel veel veranderingen meegemaakt en als het ware overwonnen. Aan de ene kant vind ik het fijn dat het Leger des Heils een vaste structuur kent, vaste lijnen uitzetten, maar aan de andere kant hoop ik dat zij zich blijven onderscheiden en niet blijven hangen in de hoek van administratie en dingen blijven specificeren. Ik vind de kracht van het Leger des Heils juist dat je anders werkt.”* | Vindt dat zijn financiële beloning wel hoger mag. Hierover zegt de respondent:  *“Salaris kan natuurlijk altijd meer, realistisch gezien ook ik ben vrijgezel en woonzelfstandig en dat is best duur. Ik heb het niet slecht, maar ruim heb ik het ook weer niet, maar dat houdt het leven weer uitdagend.”*  Geeft aan wat er nodig is om de werkmotivatie te bevorderen. De afdeling moet echt goed kunnen draaien. Hierover zegt de respondent:  *“Voor mijn afdeling zou er wel een woonbegeleider en persoonlijke begeleider bij kunnen wilt de afdeling echt goed kunnen draaien, maar daar zijn er niet genoeg uren voor. Ik weet de directe onderbouwing daarvan niet helemaal, de TM heeft dat een keer uitgelegd dat het niet mogelijk is.”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Arbeidsmotivatie** | Respondent 15  (GLD) | Respondent 16  (MCR) | Samenvatting |
| Vindt dat de organisatie te vaak blijft hangen in de hoek van administratie. Hierover zegt de respondent:  *“Maar je hoort om je heen al die verhalen over het onderwijs en de zorg, dat er veel te veel aandacht gaat naar de administratie, het vastleggen van zaken. Wij bij het Leger des Heils roepen dat we aandacht hebben voor de cliënt. Dat we nu te veel tijd kwijt zijn aan administratie, zorgt ervoor dat we onvoldoende tijd kunnen besteden aan cliënten. Nu willen ze ook de administratie rondom reizen van cliënt naar cliënt veel moeilijker maken, namelijk via postcode. Vroeger ging dat stukken efficiënter. Oftewel, nu ben ik onnodig veel tijd kwijt aan het vastleggen van mijn reistijd, die tijd had ik veel nuttiger kunnen besteden. Ook met betrekking tot kosten zijn er nieuwe regels opgelegd van bovenaf die ons te veel tijd kosten. Dat is jammer.”*  Vindt dat de organisatie beter mag gaan kijken naar salariëring. Hierover zegt de respondent:  *“Kijk als iemand er voor kiest om meer vrije tijd op te nemen, bijvoorbeeld door je bereikbaarheidsdienst uren op te geven voor een vakantie, dan kunnen we dat nergens wegschrijven. Dus je moet het maar onthouden en ergens een gat vinden om je vrije dag in te plannen. Ik vind dit gewoon knullig. Je geeft onze afdeling een extra werkdruk en daar staat niks tegenover. En dit speelt in de hele zorgsector. We zijn een pittige afdeling met best veel verantwoordelijkheid. En dat zie je ook door inkleuring van het personeel: we zijn allemaal ouder geworden. Dat heeft echt wel een functie bij ons. Het gemengd zijn vind ik hartstikke goed, maar ik ben heel blij dat we hier oude rotten hebben met veel ervaring. Die ervaring is nodig om de sfeer en de stabiliteit in het team te behouden. Maar als je het hebt over wat motiveert je, dan is het belangrijk om te kijken naar hoe je gewaardeerd wordt en geld is daar een onderdeel van. Dat vind ik echt. Geld doet er wel degelijk toe. Als je mensen wil aantrekken, dan moet je ook kijken naar de man vrouw verhouding. Die mag echt worden opgekrikt. Ook als je kijkt naar salariëring: volgens mij verdienen vrouwen minder dan mannen. Dat moet echt beter.”* | Geen verdere toelichting. |  |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Arbeidsmotivatie** | Respondent 1  (GLD) | Respondent 2  (MCR) | Samenvatting |
| Geeft dat er nu meer wordt gedaan aan retentiemanagement dat vroeger. Hierover zegt de respondent:  *“Ik merk dat ze er nu meer aan doen dan in het verleden. Zo bekostigen ze nu ook de post hbo-opleidingen. Dat is fijn. Dat is een nieuwe ontwikkeling. De betrokkenheid is groot. […] Dat zijn allemaal van die kleine dingen die in mijn ogen heel belangrijk zijn. Ook onze coachinggesprekken zijn geprofessionaliseerd. Vroeger deed de assistentmanager het en nu doet alleen de afdelingsmanager het, waardoor je betere feedback ontvangt. Je hebt nu kortere lijnen. […] Er zijn echt al maatregelen genomen om medewerkers meer te binden tot de organisatie.”*  Geeft aan dat er een hoog verloop is geweest. Hierover zegt de respondent:  *“Het verloop is de afgelopen jaren hoog geweest, maar dat komt door een effect waar je niet heel veel invloed op hebt. Er zijn veel zwangerschappen geweest. Daarnaast was een heel groot gedeelte van ons team die toe waren aan een nieuwe uitdaging. Die wilden graag iets anders.”*  Geeft aan dat er meer locaties verspreidt over een gebied moeten komen. Hierover zegt de respondent:  *“Het is nu ook zo dat er veel mensen werken die ver van hun werklocatie wonen. Die mensen moeten veel reizen. Het is dus goed denkbaar dat als die mensen de kans aangeboden krijgen om dichtbij huis te werken, zij die kans zullen grijpen en weggaan. Dus dat is ook iets voor het Leger des Heils om rekening mee te houden.”*  Geeft aan dat de administratieve last moet worden weggenomen. Hierover zegt de respondent:  *“Wat in mijn ogen ook een verbeterpunt is, is de administratie. Dat werkt tot nu toe belastend op ons. We hebben toch nog best wel veel randtaken om onze zorg voor de deelnemers heen, waarbij we ook nog een van de weinige organisaties zijn die nog werken met papieren dossiers. En dat kan echt minder, efficiënter. […] En tot slot is het van belang dat die administratieve last wordt weggenomen, zodat we meer aandacht kunnen geven aan onze cliënten.”* | Geeft aan geen weet te hebben of in het verleden retentiemaatregelen zijn getroffen door de organisatie. Hierover zegt de respondent:  *“Voor zover ik weet niet. Nee, ik heb geen ervaring daar mee.”*  Geeft aan dat medewerkers niet altijd betrokken worden bij de organisatie. Hierover zegt de respondent:  *“Medewerkers worden niet altijd betrokken bij de organisatie. Er is bijvoorbeeld zonder inspraak van collega’s besloten om het contract van een collega niet te verlengen. Terwijl die collega uitstekend functioneerde. Dat is jammer, want een kracht gaat weg. Wie moet dat opvullen?”*  Vindt dat het management beter mag gaan luisteren naar medewerkers. Hierover zegt de respondent:  *“Ik vind dat het management beter mag gaan luisteren naar haar medewerkers. Er moet meer overleg worden gevoerd, overleg met elkaar waarbij wordt besproken hoe het ervoor staat en wat medewerkers ervaren op de werkvloer. Er is daar, het managementlaag, niet genoeg kennis om goede beslissingen te maken voor onze werkvloer. Ze weten niet wat de mensen hier daadwerkelijk aan het doen zijn, wat hun krachten zijn en hoe die het beste tot uiting komen.”*  Vindt dat de kans ligt in meer inzicht in elkaars werkzaamheden. Hierover zegt de respondent:  *“Meer inzicht in elkaars werkzaamheden creëert in mijn ogen meer betrokkenheid en openheid. Daar ligt de kans voor het Leger des Heils.”* |  |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Arbeidsmotivatie** | Respondent 3  (GLD) | Respondent 4  (MCR) | Samenvatting |
| Is van mening dat er meer moet worden gekeken naar beloning. Hierover zegt de respondent:  *“Nee, de enige regeling is die studiekosten regeling. Ja, we krijgen een vakantieboek. Leuk hoor, maar daar blijf je niet voor. Leuke collega’s kun je overal vinden dus daar blijf je uiteindelijk ook niet voor. De reden waarvoor je blijft zit toch in een soort regeling, vergoeding, waardering of een beloningssysteem zodat een andere werkgever minder aantrekkelijk voor je wordt.”*  De respondent legt verder uit hoe dat beloningssysteem eruit moet komen te zien:  *“Ja. Een abonnement voor het openbaar vervoer is een stimulans om de auto te laten staan. In de trein kan ik werken dus het levert mij extra werktijd op. Er zitten allemaal voordelen aan.”*  Zijn advies luidt als volgt:  *“Je zou een aantal keuze mogelijkheden moeten hebben. Wat is nou voor jouw een reden om je aan ons te binden. Vraag aan medewerkers wat is er voor nodig om jouw te binden? Niet voor iedereen zijn de reiskosten belangrijk.”*  Vindt dat er mogelijkheden moeten worden aangeboden aan medewerkers. Hierover zegt de respondent:  *“Ja, precies. En vervolgens aangeven dat we aantal mogelijkheden hebben. Wat zou nou voor jou passend zijn. Bijvoorbeeld:*  *Carrière perspectief, doorgroeimogelijkheden, traineeship of reiskostenvergoeding. Of iemand wil een carrière switch maken. Wij gaan je de komende tijd helpen. Bijvoorbeeld bepaalde projecten aan het werk koppelen. Uiteindelijk is er dan misschien zelfs een samenwerkingsverband mogelijk, als iemand bijvoorbeeld een eigen bedrijf start. Zo bind je mensen. Ze gaan dat niet ergens anders vinden;*  *Een studie die iemand de komende jaren gaat doen. Het Leger des Heils betaald deze.”* | Geeft aan dat er meer interesse moet komen en de aanwezigheid van een sterk werk- en leerklimaat. Hierover zegt de respondent:  *“Ik denk meer betrokken te zijn bij wat je wil, in plaats van een blaadje aan de boom. Want je merkt dat je heel erg vervangbaar bent. Ik denk dat er een sterk werk- en leerklimaat gecreëerd moet worden. Dat wanneer je merkt dat je toe bent aan een nieuwe uitdaging of theoretische verdieping, dat je dat dan ook kunt doen binnen de organisatie. Nu is dat niet zo.”*  De respondent vervolgt:  *“Dat blijven ontwikkelen is van belang, dat je beter wordt in je werk. Daarbij speelt de leidinggevende een ontzettend belangrijke rol. Dat hij of zij je het vertrouwen geeft dat je fouten mag maken, dat je de ruimte krijgt om je werk te doen.”*  Ook moeten heldere verwachtingen worden geschetst naar medewerkers. Hierover zegt de respondent:  *“En ook dat er veiligheid is en dat je uitgedaagd wordt in je werk en dat je betrokken wordt geraakt bij het verder vormgeven van het werk. En dat je als team een duidelijk idee hebt wat je toekomstperspectief is binnen de organisatie. Dat medewerkers weten waar ze aan toe zijn binnen het Leger des Heils.”*  Geeft aan dat medewerkers behoefte hebben aan uitdaging. Hierover zegt de respondent:  *Ik denk dat er juist veel meer verlangen is om mee te mogen praten over beleidsstukken, meer verantwoordelijkheid te dragen. Ik denk dat meer verlangen is van wat ik hoor van woonbegeleiders om mij heen. Ik hoor best wel veel mensen die zich afvragen wat zij hier nog doen. Zij missen de uitdaging in hun werk. Het Leger des Heils zou meer uitdaging mogen bieden aan medewerkers, vooral op opleidingsgebied. Ze hebben veel getalenteerde hbo’ers die inzetten op mbo-niveau. Dat is zonde, want zij kunnen meer. Maar als ze eenmaal op hbo-niveau zitten dan denken ze vaak van: is dit het nou? De ruk is er dan uit. Dat is wat ik terug hoor van collega’s. Dus ik kan mij best goed voorstellen dat mensen zoiets hebben van: ik vertrek.”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Arbeidsmotivatie** | Respondent 3  (GLD) | Respondent 4  (MCR) | Samenvatting |
| Geen verdere toelichting. | Geeft aan dat er in het verleden een maatregel is getroffen om medewerkers meer te binden tot de organisatie. Hierover zegt de respondent:  *“Zo’n visie dag hebben we laatst gehad. Dit jaar doen ze het niet, vanwege de hoge kosten. Ik vond het erg leuk en als je kijkt naar MCR breed weet je eindelijk wat men doet. Dus ik vond het erg fijn. Maar er zou meer diepgang mogen. Dat je met elkaar de diepte in duikt en er achterkomt hoe iemand als persoon is.”*  Geeft aan dat mensen meer ruimte moeten krijgen om hun de christelijke visie uit te dragen. Hierover zegt de respondent:  *“Mensen die bij het Leger des Heils werken doen het werk ook vanuit een bepaalde visie, dat voortkomt uit het geloof. Dat iedereen God nodig heeft om mensen in nood te helpen. Dat hebben we nodig, omdat we heftige situaties meemaken. Maar je merkt dat je niet altijd de ruimte krijgt om die visie ook daadwerkelijk uit te dragen. En dan merk je dat je jezelf afvraagt wat werken bij het Leger des Heils nog voor zin heeft.”*  Ze vervolgt:  *“Medewerkers moeten bewust gemaakt worden over de kernwaarden van de organisatie, zodat zij weten vanuit welke norm zij werken. De laatste tijd wordt er heel veel gecommuniceerd over geld waardoor je bij bijvoorbeeld ambulant moet wegschrijven hoeveel uur jij met iemand gesproken hebt en dan moet je binnen de tijd die je hebt zeven mensen gesproken hebben. Vaak zijn dat oppervlakkige gesprekken. Hierdoor ontstaat tijdsdruk en heb je nauwelijks tijd voor de passie die jij hebt om dit werk naar behoren uit te voeren. Je zet eigenlijk je passie on hold.* *[…] Echt de visie uitdragen, het praktisch maken, ondersteund door een goede leidinggevende en goede structuren, dat draagt in mijn ogen echt wel bij aan het binden van medewerkers. […] Nu wordt dat niet gedaan, terwijl het heel veel op kan leveren. Ook voor jezelf om te leren en voor de ander. Je hebt tips, want je hebt met iemand gebeld. Die tips – wat gaat over zorg voor onze deelnemers – helpen ons om ons werk beter uit te voeren en deelnemers verder op weg te helpen. Dat soort waardevolle informatie blijft nu ergens liggen. Maar waar precies? Dat is onduidelijk. Dan moet je alles gaan uitvinden, wat veer veel tijd kost en dat is zonde. Ik denk dat je dus ook op dat terrein heel veel kan winnen.”* |  |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Arbeidsmotivatie** | Respondent 5  (GLD) | Respondent 6  (MCR) | Samenvatting |
| Is zich niet bewust van maatregelen die in het verleden door de organisatie zijn genomen om medewerkers meer te binden. Het Leger des Heils heeft zich vooral gericht op het binnenhalen van nieuwe medewerkers. Hierover zegt de respondent:  *“Ik ben me er niet echt van bewust dat het Leger des Heils actief bezig is geweest met het binden van medewerkers. Wat wel heel duidelijk zichtbaar is, is dat het Leger des Heils zich richt op het werven van nieuwe medewerkers.”*  Is van mening dat het Leger des Heils vooral door moet gaan met wat zij al aan het doen omtrent boeien en binden. Hierover zegt de respondent:  *“Eigenlijk moeten ze blijven doen wat ze al doen. Naast hun medewerkers staan, trainingen blijven aanbieden, begrip tonen en hun medewerkers als mens behandelen. Nu dat ik er over na denk heeft het Leger des Heils wel elk jaar een summer party – zelf ben ik er niet zo van – maar ik vind het wel een goed initiatief om het saamhorigheidsgevoel – we are one – weer nieuw leven in te blazen. Je ziet mensen van een andere afdeling en die komen als een organisatie bij elkaar. Hetzelfde geldt voor Kerst en het evenement waarin de deelnemers hun talenten mogen laten zien op een podium. Dat vind ik mooie initiatieven van het Leger des Heils.”* | Geeft aan niet te weten of er in het verleden maatregelen zijn genomen om medewerkers meer te binden tot de organisatie. Hierover zegt de respondent:  *“Voor zover ik weet zijn er geen maatregelen getroffen door het Leger des Heils om medewerker meer te binden tot de organisatie.”*  Ziet vooral kansen in het inzien wat de ambities en loopbaanwensen van medewerkers zijn. Hierover zegt de respondent:  *“Door heel erg te kijken op waar mensen naartoe willen, wat hun ambities en loopbaanwensen zijn. Maar ook dat je mensen betrekt bij organisatieveranderingen. Dat je echt interesse toont in iemands werk en behoeften. Dat je weet wat er speelt en hoe je als organisatie daarbij kunt helpen. […] De organisatie moet meer inzicht krijgen in wat medewerkers motiveert om ze de erkenning en waardering te geven voor wat ze doen. Als je dat doet dan bloeien medewerkers echt op.”*  Geeft aan dat een gesprekscyclus hierbij helpt. Hierover zegt de respondent:  *“De maatregelen die daarbij passen is het organiseren van een gesprekscyclus. Dat wordt nu door heel veel leidinggevenden niet gedaan. […] Volgens het officiële beleid moet er vier keer een POP-gesprek gevoerd worden, maar het wordt nauwelijks gedaan. Als om de drie maanden een gesprek wordt gevoerd, dan werk je preventief en voorkom je problemen. Je moet tijd vrij maken voor je medewerkers, dat je om de drie maanden een gesprek voert. Eigenlijk moet het de hersteld gerichte methodiek ook hanteren op je medewerkers. […] erg waardevol.”*  Geeft ook aan dat er verstandiger met financiën moet worden omgegaan en minder ad hoc gehandeld moet worden. Hierover zegt de respondent:  *“Ook moet er verstandiger met financiën worden omgegaan. Vorig jaar moest er ineens bezuinigd worden, vooral bij ambulant, en werd besloten om gedragswetenschappers op andere afdelingen te plaatsen, omdat er te weinig geld was. […] Er wordt nog te vaak ad hoc gehandeld. En ook een langetermijnvisie. […] Dus wij hebben die langetermijnvisie al enigszins.”* |  |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Arbeidsmotivatie** | Respondent 7  (GLD) | Respondent 8  (MCR) | Samenvatting |
| Weet niet of er in het verleden maatregelen door de organisatie zijn genomen om medewerkers meer te binden. Er heerste een andere cultuur. Hierover zegt de respondent:  *“Toen ik begon met werken bij het Leger des Heils vertelde ze mij dat iedereen met een tijdelijk contract eruit moest. Dat was toen eigenlijk de cultuur. […] Toen dacht ik: ‘Nou, dan ga ik dat gewoon proberen’. Dus dat was eigenlijk de tijd waarin ik instroomde, dus mogelijk zijn er daarvoor wel maatregelen genomen maar daar weet ik niks van.”*  Weet dat de HR-afdeling druk bezig is met het thema Boeien en Binden. Hierover zegt de respondent:  *“Ik weet dat de HR-afdeling druk bezig is met het thema Boeien & Binden.”*  Vindt dat deskundigheidsbevordering centraal moet staan in het meer binden van medewerkers tot de organisatie. Hierover zegt de respondent:  *“…en kijken hoe bijvoorbeeld opleidingen gefinancierd kunnen worden. Ik denk dat mensen daar wel enthousiast van worden. Want als ik aan mijn teams vraag van wat hebben jullie nodig om jullie werk goed uit te voeren, dan roepen ze eigenlijk altijd deskundigheidsbevordering. En dat is dan vaak een stukje theoretische kennis. Dat vinden hulpverleners vaak heel erg fijn. En soms vraag ik mij weleens af of iemand theoretische verdieping nodig heeft of meer coaching om erachter te komen of hij of zij wel echt tevreden is over de wijze waarop het werk wordt uitgevoerd. En ik denk dat dat het een stukje is wat soms nog een beetje blijft liggen.”*  Vindt dat er meer te binden valt op het gebied van deskundigheidsbevordering en praktijkervaring. Hierover zegt de respondent:  *“…zoveel theoretische kennis opgedaan, maar wel waardevolle praktijkkennis. En ik zou het mooi vinden als dat aanbod, het aanbieden van inspiratiesessies of coaching on the job, waarin je reflecteert op je functioneren. […] maar ik denk wel dat we de kwaliteit van het werk naar een hoger niveau kunnen tillen. En voor mijzelf vond ik het heel leuk omdat traject te lopen en te weten dat je jouw kennis in de praktijk kan brengen. […] Je moet dat opleidingsaanbod als vertrekpunt beschouwen om medewerkers meer praktijkkennis op te laten doen. Terwijl dat niet het eerste is wat medewerkers zelf zullen zeggen.”* | Heeft niet het idee dat in het verleden maatregelen zijn genomen om medewerkers meer te binden tot de organisatie. Hierover zegt de respondent:  *“Ze organiseren de MCR-dag, een dag voor het personeel. Zo’n dag vind ik wel gezellig. Dan komen we bij elkaar en krijgen extra aandacht van de organisatie. Dat voelde voor mij wel als een stukje waardering. Maar voor de rest, weet ik het niet echt. Nee, ik denk van niet.”*  Heeft wel gemerkt dat de organisatie aandacht besteed aan medewerkers. Hierover zegt de respondent:  *“Ja, dat wel enigszins. De enige band die medewerkers hebben is via het management. Vanuit daar wordt gekeken hoe bijvoorbeeld de veiligheid wordt gewaarborgd. We hebben recentelijk een steekincident gehad en je merkt dat het heeft geleid tot meer aandacht voor veiligheid voor de medewerkers. Daarnaast is er een loopbaanbudget, de fietsenregeling en dat zijn ook dingen die een bindend effect hebben. Maar op bepaalde gebieden moeten ze medewerkers niet al te vrij laten, zoals op het gebied van ziekteverzuim. Daar mogen ze dan wel weer strenger in zijn. Dat is een beetje de paradox, maar goed, je moet medewerkers toch weer de ruimte geven om zich te ontwikkelen.”*  Geeft dat meer inzicht in het werk van personeel zou leiden tot gebonden medewerkers. Hierover zegt de respondent:  *“Meer van boven af vragen aan het personeel hoe het met hen gaat. Je hebt het personeel, de leidinggeven en dan manager primair proces. Via mijn leidinggevende krijgt die manager te horen hoe het bij ons eraan toe gaat. Ik vraag mij dan sterk af of zij echt wel weten wat er gaande is. Ik denk dat ze dan persoonlijke interviews mogen voeren, dat ze met ons in gesprek gaan en direct van ons te horen krijgen wat wij van ons werk vinden. Hier kan echt een verbetering in komen. Meer benaderen/betrokkenheid. Hier zou winst uit gehaald kunnen worden. Nu merk je dat er nog te veel eilandjes zijn die zelfstandig opereren. Eigenlijk zou men meer zicht moeten krijgen in elkaars werk om zo beter te begrepen wat de ander echt nodig heeft en wat de ander bind tot de organisatie.”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Arbeidsmotivatie** | Respondent 9  (GLD) | Respondent 10  (MCR) | Samenvatting |
| Weet niet of er in het verleden maatregelen zijn genomen door de organisatie om medewerkers meer te binden tot de organisatie. Hierover zegt de respondent:  *“Voor zover ik weet niet. Ik weet nu wel dat je sinds dit jaar je opleiding kunt declareren bij het Leger des Heils. Maar daarvoor… Nee, ik kan mij niks herinneren over maatregelen die in het verleden zijn genomen om medewerkers meer te binden tot de organisatie.”*  Vindt dat er meer verantwoordelijkheden moeten gaan naar medewerkers, wil de organisatie medewerkers tot zich binden. Hierover zegt de respondent:  *“Meer verantwoordelijkheid geven aan de mensen die onder je werken, de uitvoerende medewerkers dus. Mensen daar laten groeien waar ze goed in zijn, waardoor je dus ook specialiseert zodat je op bepaalde onderwerpen beter wordt. Ik geloof namelijk niet dat iedereen overal even goed in kan en moet zijn. Specialisten zijn in mijn ogen dus heel belangrijk, omdat zij daarmee ook de organisatie meer specialistische kennis geven. Ik denk ook dat het Leger des Heils innovatiever moet denken en doen. Ik vind dat het Leger des Heils ook meer op het gebied van duurzaamheid zou kunnen doen.”*  Geeft verdere toelichting over wat ze bedoelt met duurzaamheid. Hierover zegt de respondent:  *“Ik vind dat wanneer je een christelijke organisatie bent, en je dus zorg wilt dragen over de aarde, dan wordt er nu onnodig veel plastic en eten weggegooid. Als je kijkt naar de kerstpakketten die medewerkers krijgen, de helft daarvan wordt weggegooid. Dat is zonde. Geef anders een koffiemok, iets waar mensen voor de lange termijn meer aan hebben. Dus duurzaamheid is een onderwerp waar het Leger des Heils nog grote stappen in mag en moet zetten, maar goed, dat is mijn persoonlijke mening.”* | Weet niet of er in het verleden door de organisatie maatregelen zijn genomen. Hierover zegt de respondent:  *“Nee, voor zover ik weet niet. Ik weet dat er kaartjes worden gestuurd en dat er betrokkenheid is bij geboorten, trouwen, verjaardagen, etc. Dat wordt allemaal gedaan. Behoud dat de medewerkers? Kan, maar ik denk dat mensen eerder zullen blijven als er stabiliteit is in het werk.”*  Ziet kansen in stabiliteit en meer loslaten van het huidige dossiersysteem. Hierover zegt de respondent:  *“Dat is stabiliteit, maar vindt dat maar eens. En dossiers. Het Leger des Heils houdt zich erg vast aan Clever, een werksysteem die we hanteren om onze dossiers op te stellen. De dossiers die te veel gericht zijn maatschappelijk werk. We hebben aangegeven dat we graag met ander systeem werken, maar dan bleek daar geen geld voor te zijn. Dus iedereen moet met Clever werken. Maar Clever is mijn ogen niet collegiaal en werkt niet efficiënt, dus daarin valt zeker wat te behalen. Er mag ook meer worden vastgelegd, op procesmatig gebied dan. Als je kijkt naar het team dan moet je kijken hoe verpleegkundig personeel moet vinden. Als je team stabiel is, dan heb je de helft al gedaan. Iedereen stapt graag in een stabiel team. Maar ik weet niet wat zou kunnen helpen om die stabiliteit te realiseren. De vacatures zijn in principe goed, maar mogen wel pakkender. Dat ze meer in het oog springen. Ook ben ik van mening dat de christelijke eis in het aannamebeleid een ding is. Het is mooi dat het Leger des Heils zich eraan vasthoudt, maar ik ben soms zelf van mening dat het ook een keerpunt kan zijn. Want je hebt veel potentieel personeel dat niet christelijk is, maar wel respect hebben voor alle geloven en daar open voor staan, maar die laat je wel schieten omdat ze niet voldoen aan de christelijke eis. Op zich prima dat daarin een keuze is gemaakt, maar als je kampt met een groot personeel te kort dan moet je er wellicht soepeler mee omgaan. Het christelijk geloof onder jongeren krimpt, dus moet het Leger des Heils daarop anticiperen. Er mag daarom meer openheid en vrijheid in komen op dat gebied.”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Arbeidsmotivatie** | Respondent 9  (GLD) | Respondent 10  (MCR) | Samenvatting |
| Geeft verdere toelichting over hoe de organisatie duurzamer gemaakt kan worden. Hierover zegt de respondent:  *“Voor mij is duurzaamheid heel belangrijk, dus als het Leger des Heils daar meer aandacht aan besteed, een groepje bestaande uit medewerkers opricht die zich daarover mag ontfermen, dan bind mij dat tot de organisatie. Daar wordt ik enthousiast van. Ik ben idealistisch, maar ook kritisch. Dus er zijn een aantal dingen waarvan ik vind dat het Leger des Heils beter in kan worden. Geen enkele organisatie is perfect, begrijp me goed. Tot slot vind ik dat het Leger des Heils ook meer naar de voorkant van de zorg mag kijken, dat ze zien waar het in toekomst naartoe moet gaan met de zorg. Je hebt zoveel medewerkers in je organisatie, dus je moet gigantisch veel kennis hebben om te weten wat nodig is om goede zorg te leveren. Ik heb nu het idee dat die kennis onvoldoende wordt ingezet.”* | Geen verdere toelichting. |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Arbeidsmotivatie** | Respondent 11  (GLD) | Respondent 12  (MCR) | Samenvatting |
| Zegt dat er in het verleden wel maatregelen zijn genomen, maar het voor hem niet bindend werkte. Hierover zegt de respondent:  *“Er wordt veel nadruk gelegd op het jaarfeest, maar dat werkt voor mij niet bindend. Wat ook niet bindend vindt is die opleidingsregel, dat je je moet binden tot twee jaar aan de organisatie anders moet je de opleiding zelf betalen. Vroeger kon je ook veel makkelijk contact zoeken bij PO en afdelingsmanagers. Er wordt ook nauwelijks gesproken over salaris. Ik heb dus besloten om niet weg te gaan voordat ik mijn studie af heb. Dat geeft mij nu rust en focus. Als mijn studie klaar is dan kan ik verder kijken. Ik zou dan ook graag meer investering in mij willen zien. Ik heb nu niet het idee dat de organisatie jouw ziet als individuele medewerker en niet echt moeite doet om er voor jou te zijn. Er is geen gelijkwaardigheid in bepaalde dingen, zoals tijdens vergaderingen. Ik werd een keer helemaal niet ingepraat en dan denk ik: ‘Wat doe ik hier eigenlijk?’. Een jaar later loop ik naar een persoon toe om aan te geven dat ik graag wil gaan netwerken voor de organisatie. En dat is ook niet serieus opgepakt. Ik heb weleens de opdracht gekregen om een woning te zoeken voor ex-gedetineerden, want ik had een groot netwerk. Daar is ook niks meegedaan. Dus je voelt je dan niet serieus genomen. Het is dan niet zo erg dat ik de organisatie verlaat. Ik maak uiteindelijk een afweging, waarin ik het positieve vergelijk met het negatieve en vanuit die afweging de keuze maak om te blijven. Nu ligt mijn focus op mijn studie en als die is afgerond kijk ik verder.”* | Geeft aan alles aan te durven geven wanneer zij zich ergens aan stoort. Hierover zegt de respondent:  *“Ja, dat doe ik. Ik spreek alles uit. Als dat niet kan, dan ben ik weg. Ik benoem het en daarom krijg ik soms te maken met discussie, maar je bent aan het sparren en je wordt serieus genomen. Maar als je als persoon dat niet gewend bent of je durft het niet dan word je overgeslagen en dat doet pijn.”*  Benoemt nogmaals haar ontevredenheid ten aanzien van de ad hoc houding van de organisatie. Hierover zegt de respondent:  *“Wanneer de zaken ad hoc worden besloten, dan heeft dat betrekking op nieuwe dingen. Ze zien dat ze ergens een aanbesteding kunnen krijgen en dan denken ze niet na over consequenties. Maar oude dingen die spelen daar doen ze niks aan. Ik ben benieuwd hoe dat komt.”*  Vindt dat er meer persoonlijke aandacht moet naar medewerkers. Hierover zegt de respondent:  *“Meer persoonlijke aandacht voor medewerkers. Bijvoorbeeld bij werkoverleggen. Als leidinggevende moet ik dat zelf allemaal inplannen. Er is wel een bepaald beleid van het Leger des Heils. Dat er om de zes weken een gesprek met elkaar is. Dit probeer ik ook te hanteren. Maar ik heb echt het idee dat iedereen maar wat doet. Ik vind ook dat het management meer moet sturen naar de teammanagers toe. Dat er gevraagd wordt hoe het onderling/met de medewerkers gaat. Dat er meer bewustwording wordt gecreëerd. Want het is zo belangrijk. Ik heb weleens een leidinggevende gehad met wie ik een werkoverleg had en die meneer had werkelijk geen idee waar ik mee bezig was. Daardoor krijgen mensen een heel ander beeld van de organisatie. Het kan helpen als vanuit het management meer inzicht wordt gecreëerd in het werk van medewerkers. Dat zij weten wat er speelt. Niet zozeer meer polsmomenten, maar dat het uitgevoerd wordt. Die uitvoering is vooral heel belangrijk. Dat om de zes weken echt een overleg wordt gehouden. Het is belangrijk dat de medewerkers zich gezien voelen en serieus worden genomen.”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Arbeidsmotivatie** | Respondent 11  (GLD) | Respondent 12  (MCR) | Samenvatting |
| Ziet kansen in aannamebeleid en werk- en leerklimaat wat betreft medewerkers binden. Hierover zegt de respondent:  *“De kansen liggen bij helderheid in je aannamebeleid, dus nog meer gemeenschappelijkheid creëren in de teams middels het aannamebeleid. Het is echt van belang dat het geestelijke aspect van ons werk gewaarborgd blijft. Vervolgens is het van belang dat er wordt geïnvesteerd in de persoonlijke relatie met medewerkers. En gaat het vooral om de directe lijnen. Je moet iedereen gelijke kansen bieden, meer gelijkwaardigheid creëren. Weet wie je zet op welke plek en wees eerlijk naar elkaar als management. Je moet teamleiders doorgronden en hen beseffen welke bijdrage zij kunnen leveren aan de inzet en motivatie van medewerkers. Maar overval je medewerkers daar niet in. Geef je medewerkers niet te veel onnodig werk. Als je door allerlei regeltjes en verplichtingen niet meer kunt geven aan je cliënten, wat is dan nog de meerwaarde van het zijn van een christelijke organisatie? Nu maakt het voor mij weinig uit of de organisatie wel of niet christelijk is, want ik merk het verschil nauwelijks. Er moeten meer momenten van bezinning komen, dat we ons bewust worden van onze christelijke missie. Anders heeft die eis in het aannamebeleid weinig waarde. Dat is jammer, want dat die christelijke eis moet juist het Leger des Heils dat onderscheidende vermogen geven. Dus ik benieuwd wat de missie en visie van de directie en de mensen daaronder. Als zij het werk een meer geestelijke dimensie geven, dan zul je de zegeningen ontvangen. Niet zozeer de nadruk leggen op cijfers. En tot slot blijft het van belang dat je je medewerkers uitdaging aanbied, dat zij in een gezond werk- en leerklimaat terechtkomen. Dat ze worden geholpen in hun persoonlijke ontwikkeling en dat ze kunnen doorgroeien naar andere functies. Dat is in mijn ogen ook heel belangrijk.”* | Ziet kansen in meer aandacht voor medewerkers. Hierover zegt de respondent:  *“Dat de polsmomenten echt gehanteerd worden en dat de aandacht voor de medewerkers er is. Er moet gekeken worden naar de concurrentie, dat er een goede concurrentieanalyse wordt uitgevoerd. Ook moet er gekeken worden naar de vraag waarom er medewerkers weg gaan. En kijkend naar mijn team dan waren de voornaamste redenen van vertrek o.a. ontslag door mij, maar ook doordat iemand het werk te veel vond en niet die waardering op het gebied van salaris ervoer. Ze voelde geen waardering op dat vlak. Maar goed, je kan niet alles verwachten dus daar ben ik ook wel zakelijk in. Je moet ook grenzen durven stellen. Maar als ik vind dat iemand het verdient en iemand echt laag ingeschaald is, dan denk ik: doe toch eens normaal. Vooral in deze tijd is het van belang dat je mensen niet te laag in schaalt, wil je medewerkers meer binden tot de organisatie. Er moet dus aandacht zijn voor de medewerkers.”*  Zegt dat managers toe zijn aan scholing. Hierover zegt de respondent:  *“Ik denk dat wij soms als managers ook maar wat doen. Wij zijn dus ook toe aan scholing, wij zijn ook nooit te oud om te leren. Het is dan ook goed dat managers ook een reflectiemoment inplannen. Wij hebben een cursus gehad over hersteld gericht werken. Dit gaat over cliënten en dan kijk je vooral naar wat er achter het gedrag van de cliënten schuilt. Ik vind het heel apart dat het management nog nooit daar een training in heeft gehad. Ik hanteer hersteld gericht werken ook voor mijn medewerkers. Je geeft aandacht aan je medewerkers en zo kan je ze meer binden. Ik merk dat managers soms lijden aan blindheid, dat ze onvoldoende zicht hebben in of ze het wel goed. Het is onzin om te denken dat je niks meer hoeft te leren. Dankzij opfriscursussen kun je meer bewustzijn creëren bij managers, zodat zij weten wat er speelt in de organisatie. Simpel de vraag stellen: waar zijn we mee bezig? Het kan heel verhelderend werken. En dat is het denk ik, zij hebben nooit meer training. Dus een werk- en leerklimaat creëren, ook voor de managers.”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Arbeidsmotivatie** | Respondent 11  (GLD) | Respondent 12  (MCR) | Samenvatting |
| Geen verdere toelichting. | Weet niet of er in het verleden maatregelen door de organisatie zijn genomen om medewerkers meer te binden tot de organisatie. Hierover zegt de respondent:  *“Nee, niet dat ik weet. Dat is erg eigenlijk. Ik weet wel dat ze die IAMCR-dagen. Dat is vrij nieuw. Op deze dag worden leuke dingen georganiseerd voor medewerkers. Ik weet niet of het echt verbindend werkt. Het wordt door sommige als leuk ervaren, maar de meeste vinden het toch niet leuk. De mensen die het organiseren doen hun uiterste best, maar ze verdiepen zich niet in wat medewerkers nu echt willen. Toch worden die dagen georganiseerd zonder dat men zich eerst inleeft in de medewerker en kosten die dagen ontzettend veel geld. Tja, en als je het dan hebt over bezuinigingen dan snap ik de werkwijze niet meer. Dat geld had je wellicht op een betere manier inzetten. Ik denk dat aandacht geven aan de medewerkers echt bindend werkt. Dat je eerst je personeelsbestand goed analyseert, in kaart brengt wat hun voornaamste behoeften zijn. En dat je op basis van die meting bepaalt welke bindingsmaatregelen genomen moeten worden. Neem opnieuw die IAMCR-dagen: er is geen terugkoppeling geweest, voor zover ik weet. Dat is vreemd, want de dagen zijn speciaal voor jou georganiseerd. Als het z’n doel bereikt, dan is het een waardevolle uitbesteding. Maar dat doel is nu niet zichtbaar, dus is het geld in mijn ogen niet goed uitbesteed.”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Arbeidsmotivatie** | Respondent 13  (GLD) | Respondent 14  (MCR) | Samenvatting |
| Op de afdeling is sprake van een hoog verloop en daar zijn in haar ogen weinig maatregelen voor getroffen. Hierover zegt de respondent:  *“Dat vind ik een lastige. Op onze afdeling is sprake van veel verloop, dus ons team wisselt minimaal één keer per jaar van bezetting. En daarin heb ik dus niet heel veel gezien dat de organisatie echt bezig was om dat verloop terug te dringen.”*  Geeft aan hoe het hoge verloop is ontstaan. Dit komt door de druk van het werk. Ook het salaris speelt een rol. Hierover zegt de respondent:  *“Het hoge verloop is mijn ogen gekomen door de pittige doelgroep en ook een pittig rooster, bijvoorbeeld vijf diensten achter elkaar en dan een dag vrij, om vervolgens weer keihard aan de slag te gaan. Dat is best wel pittig. En dan denk ik toch ook wel het salaris. Want als jij op een andere afdeling voor hetzelfde geld minder werk hoef te doen, dan werkt dat demotiverend. Mensen gaan soms na een jaar weg, omdat ze echt opgebrand zijn. Dat ze met tranen in hun ogen staan en zeggen dat ze opgebrand zijn. Dat is best heftig. Het speelt best wel al een tijd. Ik heb al drie wisselingen van het team meegemaakt en ik met mijn vier jaar ben ik al een van de langst werkende medewerkers. Ik vind het dan ook een lastige vraag omdat ik nog niet heb gezien of gemerkt dat het Leger des Heils wat deed om dat verloop terug te dringen en ons hielp bij het oplossen van de problemen. Want de situatie blijft hetzelfde. We hebben teambijeenkomsten met een coach, wat door het Leger des Heils wordt geïnitieerd, en dat vind ik mooi maar verder heb ik eigenlijk niets gemerkt dat het Leger des Heils iets heeft geprobeerd om haar medewerkers te behouden.”*  Ziet kansen in het rooster en salaris. Hierover zegt de respondent:  *“Ik denk bij onze afdeling dat er kansen liggen bij het rooster en het salaris. Dat je kijkt hoe je daarin mensen kunt binden. Onze afdeling is eigenlijk te groot, maar dat komt ook wel door de gemeente Den Haag. Uiteindelijk moet deze afdeling gesplist worden, want het verhoogd de werkdruk enorm. Ondanks dat onze leidinggevende gesprekken voert met medewerkers om te weten hoe het met hen gaat, bind het toch niet echt.”* | Heeft niet gemerkt dat er in het verleden maatregelen zijn genomen om medewerkers te behouden. Benoemt dat er sprake is geweest van een hoog verloop. Hierover zegt de respondent:  *“Het verloop van personeel is erg groot, jonge werknemers hebben weinig doorgroei mogelijkheden. Wat betreft de oudere werknemers wordt wel naar de zwaarte van de diensten gekeken. Ook worden er nu wat oudere werknemers aangenomen, deze hebben minder ambitie om van baan te veranderen. Door het verloop blijft een team niet stabiel.”*  Ziet kans in het aannemen van ouder personeel wat betreft retentiebeleid. Hierover zegt de respondent:  *“Door ervaren en wat ouder personeel aan te nemen en deze te ondersteunen en luisteren en open staan voor veranderingen en verbeteringen op de verpleegafdeling.”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Arbeidsmotivatie** | Respondent 15  (GLD) | Respondent 16  (MCR) | Samenvatting |
| Heeft geen weet of er in het verleden maatregelen zijn getroffen om medewerkers meer te binden tot de organisatie. Wel heeft haar leidinggevende dingen geïnitieerd. Hierover zegt de respondent:  *“Voor zover ik weet niet. Ik weet wel dat mijn leidinggevende heeft zitten ronselen bij andere afdelingen om mensen bij onze afdeling te halen, zodat zij een nieuwe uitdaging konden aangaan. Een soort van functieroulatie. Dus dat is vanuit mijn leidinggevende geïnitieerd. Ik weet niet of zij daarbij hulp heeft gekregen van de organisatie.”*  Geeft voorkeur aan interne werving. Hierover zegt de respondent:  *“We hebben graag mensen van binnenuit. Die hebben al de kennis en ervaring, waardoor we minder tijd kwijt zijn aan het inwerkproces. Want bij een nieuwkomer kost dat te veel tijd. Tijd die ik simpelweg niet heb, want ik moet het meeste van mijn tijd besteden aan cliënten. En we hebben in het verleden te veel missers gehad wat betreft mensen van buitenaf. Mensen die zich niet verbonden voelden met de identiteit van de organisatie of de doelgroep. Dat schiet niet op.”*  Vindt dat nieuwe medewerkers een hart moeten hebben voor de organisatie. Ook moet de organisatie soepeler omgaan met de christelijke identiteit in het sollicitatiegesprek. Hierover zegt de respondent:  *“Ik vind wel dat je echt een legerhart moet hebben wil je bij ons aan de slag. Ik ga zelf niet naar de kerk, maar ik heb echt een hart voor waar de organisatie voor staat en wat wij willen doen voor burgers in nood. Ik vind dat ze dan ook in het sollicitatieproces daar beter mee om mogen gaan. […] Ze mogen de inhoud van die visie echt wel behouden, want het is heel belangrijk. Daar ben ik heel blij mee. Maar ik denk wel dat de vraagstelling bij de sollicitatieprocedures anders mag, want het hoeft niet in de weg te zitten. Zoek een andere route, dat je kijkt naar waar gelooft iemand in en dat je daar overeenstemming in kunt vinden.”* | Heeft geen weet of er in het verleden maatregelen zijn getroffen om medewerkers meer te binden tot de organisatie. Wel heeft haar leidinggevende dingen geïnitieerd. Hierover zegt de respondent:  *“Ik moet eerlijk bekennen dat ik dit echt niet zou weten!”*  Ziet geen kansen om medewerkers meer te binden tot de organisatie. Hierover zegt de respondent:  *“Ook dit zou ik eerlijk gezegd niet weten.”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Arbeidsmotivatie** | Respondent 15  (GLD) | Respondent 16  (MCR) | Samenvatting |
| Ziet vooral kansen in profilering en marketing. Hierover zegt de respondent:  *“Betere profilering en marketing van ons product, House in First, onze afdeling. In plaats van een koude advertentie. En ik vind ook dat je naar opleidingen toegaat, op scholen presentaties geeft over ons werk. Het Leger blijf heel erg bij hun eigen kringen. Maar ik zou juist die opleidingsinstituten bezoeken. Als je het hebt over die betrokkenheid, dan ligt dat in de lijn met de profilering van je afdeling en organisatie. En daarnaast moet er meer inzicht ontstaan vanuit het management in onze afdeling, ons werk. We zijn ook allemaal mensen op leeftijd en dan mag de ontferming over ons echt beter. Meer betrokkenheid, een meer horizontale benadering en meer zichtbaarheid.”* | Geen verdere toelichting. |  |

## Bijlage 10: Analyseschema – Betrokkenheid

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Betrokkenheid** | Respondent 1  (GLD) | Respondent 2  (MCR) | Samenvatting |
| Voelt zich zeer betrokken bij de organisatie. Hierover zegt de respondent:  *“Ik voel mij heel betrokken, vooral het werk dat ik doe. Ik heb ook voor mijzelf leerdoelen opgesteld.”*  Wordt voldoende betrokken bij organisatieveranderingen, vooral door de leidinggevende. Hierover zegt de respondent:  *“Heel erg betrokken. […] Ze heeft ook meerdere groepjes opgesteld, […] wij denken dan na over beleid en beleidswijzigingen, hoe die wijzigingen het beste kunnen worden uitgevoerd. Dat is heel fijn, want je voelt je op die manier echt betrokken bij de organisatie.”*  Beschouwt zich als een ambassadeur van de organisatie. Hierover zegt de respondent:  *“Ik beschouw mij echt wel als een ambassadeur van de organisatie. Dit uit zich o.a. in het behartigen van de belangen van onze cliënten, maar ook de promotie van de organisatie naar partners toe.”*  Vindt de christelijke identiteit mooi en prettig. Hierover zegt de respondent:  *“Die vind ik erg mooi en sterk. We hebben ook in Den Haag kerk en van daaruit wordt veel goed werk verricht. Ook kunnen we geestelijke verzorgers inschakelen om in gesprek te gaan met onze deelnemers.”*  Geeft aan dat de organisatie meer mag doen aan haar christelijke identiteit. Hierover zegt de respondent:  *“Op bepaalde gebieden mogen we wel iets meer doen aan onze christelijke identiteit. […] Want als ik kijk naar sommige cliënten, mensen die soms ernstig ziek zijn, vooral psychisch lijden, dan denk ik dat wij vanuit ons geloof meer kunnen doen. […] Eigenlijk zou er in mijn ogen een soort van bevrijdingspastoraat moeten komen […] Dat vind ik echt een meerwaarde. Daar wordt nu te weinig mee gedaan. Naar cliënten toe zijn op geloofsgebied vrij neutraal. Volgens mij is het gewoon verwaterd en wordt er niet echt iets actiefs meegedaan. […] Ik vind dat jammer, want het christelijk geloof is juist een meerwaarde. Ik ben dan ook opzoek hoe wij als organisatie dat christelijk geloof meer kunnen implementeren in ons werk.”* | Voelt zich betrokken bij de organisatie en beschouwt zich als ambassadeur. Hierover zegt de respondent:  *“Mijn hart ligt bij de organisatie en ik zou niet zomaar weggaan. […] Dat uit zich in mijn enthousiasme, ik praat graag en met veel enthousiasme over mijn werk bij het Leger des Heils. Ik ben er dan ook trots op dat ik dit werk mag doen.”*  Geeft aan dat bepaalde dingen bij zijn vorige werkgever beter waren. Hierover zegt de respondent:  *“Wel moet ik erbij zeggen bepaalde dingen bij mijn vorige werk beter waren. Zo stond daar de visie, het doel waar we naartoe willen werken, sterker en alles draaide strakker, efficiënter. Het zou binnen het Leger des Heils allemaal wat strakker mogen.”*  Hij heeft het dan vooral over de procedure van deelnemers. Hierover zegt de respondent:  *“Ik heb het dan bijvoorbeeld over de procedure die we ingaan met onze deelnemers. Het beoogde resultaat van de deelnemer moet in mijn ogen ten alle tijden in het proces bijgehouden worden. Daar is momenteel niet altijd sprake van en dat is jammer. Het gaat om de deelnemers, dat zij zo goed mogelijk herstellen.”*  Vindt dat medewerkers niet altijd worden betrokken bij de organisatie. Hierover zegt de respondent:  *“Medewerkers worden niet altijd betrokken bij de organisatie. Er is bijvoorbeeld zonder inspraak van collega’s besloten om het contract van een collega niet te verlengen. Terwijl die collega uitstekend functioneerde. Dat is jammer, want een kracht gaat weg. Wie moet dat opvullen? Ik vind dat het management beter mag gaan luisteren naar haar medewerkers.”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Betrokkenheid** | Respondent 1  (GLD) | Respondent 2  (MCR) | Samenvatting |
| De organisatie mag meer uitgesproken zijn over de christelijke identiteit. O.a. in het aannameproces. Hierover zegt de respondent:  *“Daarnaast heb ik ook vernomen dat niet iedereen die wordt aangenomen het christelijk geloof aanhangt. Dat is op zich prima, ik heb daar geen oordeel over, maar dat betekent wel dat het christelijke aspect daardoor wel minder wordt. […] maar toch mag het meer uitgesprokener. De oude garde was veel meer met geloof bezig. Nu het team was jonger is, merk je dat men er minder mee bezig is.”*  Geeft aan dat democratisch leiderschap haar meer betrokken maakt bij de organisatie. Hierover zegt de respondent:  *“Democratisch leiderschapsstijl, dat houdt mij betrokken bij de organisatie. De aanpak van mijn huidige leidinggevende zorgt ervoor dat ik mij echt betrokken voel tot de organisatie.”* | Geen verder toelichting. |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Betrokkenheid** | Respondent 3  (GLD) | Respondent 4  (MCR) | Samenvatting |
| Geeft aan dat collega’s de belangrijkste reden zijn om te blijven. Hierover zegt de respondent:  *“De collega’s. Ik zou niet zonder meer weggaan voor hetzelfde geld in Utrecht, zonder te weten of het daar wel zo leuk is als hier. Kijk om je heen; deze locatie, de collega’s het is natuurlijk fantastisch.”*  Geeft aan dat hij zich betrokken voelt bij de organisatie. Hierover zegt de respondent:  *“Ja, ik weet niet hoe ik dat moet meten maar ik voel mij wel betrokken.”*  Vindt de christelijke identiteit mooi, maar is voor hem geen reden om te blijven. Hierover zegt de respondent:  *“Ja, dat vind ik wel aantrekkelijk. […] Dus de christelijke identiteit is geen reden om te blijven, maar ik kan het wel waarderen. Omdat ik zelf christen ben merk ik dat mijn werk en mijn persoonlijke identiteit meer verweven zijn met elkaar. Wat dat betreft voelt het fijn als ik met mijn collega’s kan spreken over mijn geloof.”*  De respondent legt verder uit waarom de christelijke identiteit uiteindelijk niet bindt. Hierover zegt de respondent:  *“Ik waardeer het wel. Ik zie het zeker als meerwaarde. Op het moment dat je een plus/min lijst maakt, staan er misschien 20/30 plussen en minnen op. Een plus is dat je bij een organisatie werkt die beter aansluit bij je identiteit. Ik betwijfel of het doorslaggevend is omdat ik de ervaring heb dat ik bij 2 niet christelijke bedrijven het ook naar mij zin heb gehad. Daar kun je ook zinvol bezig zijn, getuigen van je geloof. Dat kan ook een reden zijn om juist bij een niet-christelijke organisatie te werken.”*  Geeft aan dat hij voldoende betrokkenheid ervaart. Hierover zegt de respondent:  *“CAO veranderingen zijn natuurlijk collectief. Dat geldt dan voor heel Nederland. Daar heb je als organisatie weinig over te zeggen. Daar gaat de vakbond over. Ik heb wel het idee dat we als managers,wat betreft de organisatie, betrokken worden bij processen en beslissingen.”* | Voelt zich eerder betrokken bij de deelnemers dan bij de organisatie. Hierover zegt de respondent:  *“Ik voel mij eerder betrokken met de doelgroep dan met de organisatie. De organisatie is ook heel groot geworden, dus dan weet je niet altijd wat waar loopt of gaande is. Ik weet echt niet wat ze bij de Kooikerweg doen. Dus ik vind het lastig om te zeggen dat ik mij betrokken voelt tot de organisatie, dat heeft te maken met de omvang. Je werkt ook met collega’s die je niet kent, als je bijvoorbeeld telefonisch contact voor opvang van een bepaalde deelnemer. Ook heb ik te maken met invalkrachten. En iedereen heeft ook zijn eigen werkwijze, dus dat zorgt ervoor dat op locaties verschillend wordt gewerkt. Dus ik kan niet echt spreken namens de organisatie. Maar kijkend naar mijn eigen plek dan ben ik tevreden. We hebben een goed en leuk team.”*  Wordt betrokken geraakt bij organisatieveranderingen, maar het is mondjesmaat. Hierover zegt de respondent:  *“Ja, maar je kijkt toch altijd eerst of het betrekking heeft op jezelf. Maar je wordt wel op de hoogte gehouden over ingrijpende verandering. Neem bijvoorbeeld de financiën: er moest toen worden bezuinigd. Maar mondjesmaat werd het probleem naar buiten gebracht, waardoor we nog niet goed wisten waarom die bezuinigingen zo ernstig waren en welke maatregelen er genomen zouden worden. Dat zorgde voor onduidelijkheid. We krijgen nu een nieuwsbrief, maar die vind ik vrij plat.”*  Geeft soms onvoldoende informatie te missen voor werk. Hierover zegt de respondent:  *“Soms mis ik voldoende informatie om mijn werk goed te doen. […] Vaak moet ik zelf informatie verzamelen, in plaats dat de organisatie mij die informatie geeft. Het is voor mij dan vaag wat ik precies moet doen. We werken met veel afdelingen samenwerken, maar toch hebben we weinig zicht op wat anderen doen, hoe zij werken.”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Betrokkenheid** | Respondent 3  (GLD) | Respondent 4  (MCR) | Samenvatting |
| Geeft aan meegenomen te worden in veranderingen en de ad hoc benaderingen, die daarbij komen kijken, begrijpelijk vindt. Hierover zegt de respondent:  *“Wisselend. Deze organisatie is voortdurend in beweging. We groeien heel hard. Er zijn voortdurend projecten en initiatieven, ook politieke krachtvelden die op ons afkomen. Ik denk dat de factor je hoofd boven water houden in een hele roerige wereld heel groot is voor deze organisatie. Heb je invloed op grote veranderingen om je heen? Je bent je voortdurend aan het aanpassen. Ook de directie. Er is niet altijd tijd om iedereen daarin mee te nemen en te betrekken. Maar ik vind nogmaals dat wij als managers wel meegenomen worden.”*  Geeft zelfs aan het soms niet nuttig te vinden om telkens betrokken te worden bij organisatieveranderingen. Hierover zegt de respondent:  *“Maar ik vind nogmaals dat wij als managers wel meegenomen worden. Ik heb daar geen zorgen over. Soms is het ook niet zinnig en nuttig om ons erbij te betrekken want dat zou alleen maar vertragend werken.”* | Vindt dat er meer inzicht moet zijn in het werk van medewerkers. Hierover zegt de respondent:  *“Om meer inzicht te krijgen in elkaars werk. Ik zou doelen op de teamvergaderingen en dat iemand verteld over wat hij of zij doet. Of dat je een filmpje maakt over je werkt.”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Betrokkenheid** | Respondent 5  (GLD) | Respondent 6  (MCR) | Samenvatting |
| Voelt zich betrokken bij de afdeling. Hierover zegt de respondent:  *“De organisatie is heel groot en ik voel mij dan ook meer betrokken bij de afdeling dan bij de organisatie.”*  Geeft aan dat zijn afdeling op zoek is naar verandering, hetgeen leidt tot onrust. Maar is te spreken over de rol van zijn leidinggevende. Hierover zegt de respondent:  *“Wij zijn als afdeling ook echt wel zoekende naar wat er binnen ons team moet worden verandert. Dat zorgt enigszins tot onrust, en ik ben dan wel blij met ons huidige manager die heel proactief bezig is met het creëren van duidelijkheid.”*  Het stoort hem dat hij geen duidelijkheid krijgt vanuit de organisatie m.b.t. de zorg voor deelnemers. Hierover zegt de respondent:  *“Het stoort ons dat wij die duidelijkheid niet ontvangen vanuit het Leger des Heils. Neem ons traject voor jongeren bijvoorbeeld: wij maken onze deelnemers wijs dat ze binnen een jaar doorstromen, maar in werkelijkheid is dat niet zo. We zeggen nog steeds tegen jongeren dat het een jaar duurt voordat ze klaar zijn, maar dat is niet zo. Het is fijn als we een realistischer doel kunnen schetsen voor onze deelnemer. Het zou fijn zijn als we vanuit de organisatie duidelijkheid krijgen over de duur van de behandeling.”*  Geeft a.d.h.v. een voorbeeld aan dat de organisatie afspraken met de gemeente op papier vast moet leggen voor meer duidelijkheid. Hierover zegt de respondent:  *“Een ander voorbeeld is urgentie: veel van onze deelnemers stroomden door via urgentie, en dat lijkt nu in de soep te lopen. Er gaat blijkbaar iets is in de communicatie. Er wordt vanuit de organisatie verwacht dat wij die urgentie van de gemeente krijgen, maar in de praktijk lukt het nauwelijks. En dat zorgt voor veel frustratie. Het Leger des Heils moet daarom goede afspraken met de gemeente en die afspraken ook op papier zetten.”*  Geeft aan zich niet echt een ambassadeur te voelen, maar wel verbonden. Hierover zegt de respondent:  *“Ik zou niet zozeer op verjaardagen het Leger des Heils promoten. […] Ik draag ook vaak kleding van het Leger des Heils terwijl ik werk.”* | Voelt zich op ideologisch gebied sterk verbonden met de organisatie. Hierover zegt de respondent:  *“Ik voel mij dus heel sterk ideologisch gebonden aan de organisatie. Je mag echt vanuit je geloof aan de slag gaan. Dat vind ik waardevol.”*  Beschouwd zich als ambassadeur van de organisatie en spreekt er positief over naar anderen toe. Hierover zegt de respondent:  *“In de zin dat ik positief spreek over het Leger des Heils in mijn directe omgeving. Ik vertel graag wat we doen en hoe we staan in de samenleving.”*  Geeft aan dat mensen als reactie aangeven toch niet te willen werken bij de organisatie. Hierover zegt de respondent:  *“De reacties zijn vaak dat mensen het als mooi werk beschouwen, maar niet dat ze als het ware getriggered worden om te gaan solliciteren bij het Leger des Heils.”*  Geeft aan dat dit deels komt door de christelijke identiteit. Hierover zegt de respondent:  *“En dat heeft ook wel te maken met het feit dat het een christelijke organisatie is. Het heeft zijn voor- en nadelen. Het voordeel is dat je met elkaar redelijk dezelfde visie en achtergrond hebt, maar toch nog best wel divers is. Maar het zet je ook op een heel smal pad. Want de meeste mensen doen er niks meer aan of er niks mee hebben. Die mensen vang je dus niet. Ik heb tijdens kerst geflyerd om mensen meer te binden en boeien tot het Leger des Heils, maar je merkt dan dat die mensen niet gelovig zijn terwijl ons aannamebeleid een geloofseis bevat.”*  Vindt dat er landelijk weinig is uitgewerkt omtrent de christelijke identiteit. Dit zou wel moeten om een brug te slaan naar de arbeidsmarkt. Hierover zegt de respondent:  *“Uiteindelijk is het denk ik heel goed of je het wel of niet los moet laten. Je moet je wel goed bedenken dat de werkeenheden veel autonomie hebben om zelf te bepalen hoe zij die christelijke identiteit vormgeven in hun dagelijks werk. Althans, dat idee krijg ik wel. Er is landelijk weinig uitgewerkt in hoe we als medewerkers die christelijke identiteit moeten uitdragen in ons dagelijks werk.”* |  |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Betrokkenheid** | Respondent 5  (GLD) | Respondent 6  (MCR) | Samenvatting |
| Vindt de organisatiecultuur mooi, maar het stoort hem dat dingen vaak ad hoc worden besloten. Hierover zegt de respondent:  *“Ik vind het mooi dat we echt zijn van het kansen geven, wat weer terug te vinden valt in de christelijke identiteit. Wat mij wel stoort is dat er te weinig wordt nagedacht over de gevolgen van bepaalde besluitvormingen. Dat men eerst handelt en dan pas nadenkt. Dat zorgt voor slordigheden en stress bij ons.”*  Geeft aan dat in het verleden weleens minder betrokkenheid werd ervaren binnen zijn team. Hierover zegt de respondent:  *“Toen is er in de communicatie van bovenaf naar mijn team wat misgegaan. Wij als team werden niet uitgenodigd om mee te denken over wie onze nieuwe manager zou worden. Er waren mensen die negatieve ervaringen hadden met die tijdelijke manager, dus die wilde zeker wat te zeggen hebben in het aanstellen van een nieuwe manager. En uiteindelijk is er een mailtje gestuurd wie er bij het sollicitatieproces aanwezig wilt zijn, maar het was niet duidelijk dat het ging om de aanstelling van de nieuwe manager. Voor mij was dat wel duidelijk en ik maakte mij er ook niet echt zo druk om. Maar goed, het team voelde zich onvoldoende betrokken en daar is zelfs een gesprek over gevoerd richting boven.”* | De respondent vervolgt:  *“Ik denk dat er goed nagedacht moet worden over wat maakt dat wij christelijke medewerkers willen hebben. Wat brengt ons dat? Als je daar een goede visie op hebt, dan kun je daarop je aannamebeleid vormen en opstellen. Ik heb het idee dat ze nu gewoon christenen willen aannemen omdat we een christelijke organisatie zijn. Maar wat hoop je daarmee te bereiken? Wat kunnen christelijke medewerkers bijdragen aan onze organisatie? Wat moeten christelijke medewerkers groter maken? Ik heb het idee dat die eis nu heel plat is. Een duidelijke visie ontbreekt mijn inziens.”*  De respondent voegt er nog dit aan toe:  *“Het is echt niet verkeerd om alleen maar christenen aan te nemen. Daar heb ik gewoon onvoldoende over nagedacht om daar een duidelijke mening op te hebben. Maar ik zie je wel dat je goede mensen verliest doordat je ze niet te pakken krijgt en als goede mensen solliciteren dan neem je ze niet aan vanwege zij geen christenen zijn. Dat wrikt wel een beetje. Vooral wanneer je bedenkt dat er een personeelstekort is. Alleen nogmaals, als er een goede visie achterligt dan kun je die eis verantwoorden naar je medewerkers toe. En dat lijkt nu te ontbreken.”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Betrokkenheid** | Respondent 5  (GLD) | Respondent 6  (MCR) | Samenvatting |
| Voelt zich betrokken bij de afdeling. Hierover zegt de respondent:  *“De organisatie is heel groot en ik voel mij dan ook meer betrokken bij de afdeling dan bij de organisatie.”*  Geeft aan dat zijn afdeling op zoek is naar verandering, hetgeen leidt tot onrust. Maar is te spreken over de rol van zijn leidinggevende. Hierover zegt de respondent:  *“Wij zijn als afdeling ook echt wel zoekende naar wat er binnen ons team moet worden verandert. Dat zorgt enigszins tot onrust, en ik ben dan wel blij met ons huidige manager die heel proactief bezig is met het creëren van duidelijkheid.”*  Het stoort hem dat hij geen duidelijkheid krijgt vanuit de organisatie m.b.t. de zorg voor deelnemers. Hierover zegt de respondent:  *“Het stoort ons dat wij die duidelijkheid niet ontvangen vanuit het Leger des Heils. Neem ons traject voor jongeren bijvoorbeeld: wij maken onze deelnemers wijs dat ze binnen een jaar doorstromen, maar in werkelijkheid is dat niet zo. We zeggen nog steeds tegen jongeren dat het een jaar duurt voordat ze klaar zijn, maar dat is niet zo. Het is fijn als we een realistischer doel kunnen schetsen voor onze deelnemer. Het zou fijn zijn als we vanuit de organisatie duidelijkheid krijgen over de duur van de behandeling.”*  Geeft a.d.h.v. een voorbeeld aan dat de organisatie afspraken met de gemeente op papier vast moet leggen voor meer duidelijkheid. Hierover zegt de respondent:  *“Een ander voorbeeld is urgentie: veel van onze deelnemers stroomden door via urgentie, en dat lijkt nu in de soep te lopen. Er gaat blijkbaar iets is in de communicatie. Er wordt vanuit de organisatie verwacht dat wij die urgentie van de gemeente krijgen, maar in de praktijk lukt het nauwelijks. En dat zorgt voor veel frustratie. Het Leger des Heils moet daarom goede afspraken met de gemeente en die afspraken ook op papier zetten.”*  Geeft aan zich niet echt een ambassadeur te voelen, maar wel verbonden. Hierover zegt de respondent:  *“Ik zou niet zozeer op verjaardagen het Leger des Heils promoten. […] Ik draag ook vaak kleding van het Leger des Heils terwijl ik werk.”* | Voelt zich op ideologisch gebied sterk verbonden met de organisatie. Hierover zegt de respondent:  *“Ik voel mij dus heel sterk ideologisch gebonden aan de organisatie. Je mag echt vanuit je geloof aan de slag gaan. Dat vind ik waardevol.”*  Beschouwd zich als ambassadeur van de organisatie en spreekt er positief over naar anderen toe. Hierover zegt de respondent:  *“In de zin dat ik positief spreek over het Leger des Heils in mijn directe omgeving. Ik vertel graag wat we doen en hoe we staan in de samenleving.”*  Geeft aan dat mensen als reactie aangeven toch niet te willen werken bij de organisatie. Hierover zegt de respondent:  *“De reacties zijn vaak dat mensen het als mooi werk beschouwen, maar niet dat ze als het ware getriggered worden om te gaan solliciteren bij het Leger des Heils.”*  Geeft aan dat dit deels komt door de christelijke identiteit. Hierover zegt de respondent:  *“En dat heeft ook wel te maken met het feit dat het een christelijke organisatie is. Het heeft zijn voor- en nadelen. Het voordeel is dat je met elkaar redelijk dezelfde visie en achtergrond hebt, maar toch nog best wel divers is. Maar het zet je ook op een heel smal pad. Want de meeste mensen doen er niks meer aan of er niks mee hebben. Die mensen vang je dus niet. Ik heb tijdens kerst geflyerd om mensen meer te binden en boeien tot het Leger des Heils, maar je merkt dan dat die mensen niet gelovig zijn terwijl ons aannamebeleid een geloofseis bevat.”*  Vindt dat er landelijk weinig is uitgewerkt omtrent de christelijke identiteit. Dit zou wel moeten om een brug te slaan naar de arbeidsmarkt. Hierover zegt de respondent:  *“Uiteindelijk is het denk ik heel goed of je het wel of niet los moet laten. Je moet je wel goed bedenken dat de werkeenheden veel autonomie hebben om zelf te bepalen hoe zij die christelijke identiteit vormgeven in hun dagelijks werk. Althans, dat idee krijg ik wel. Er is landelijk weinig uitgewerkt in hoe we als medewerkers die christelijke identiteit moeten uitdragen in ons dagelijks werk.”* |  |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Betrokkenheid** | Respondent 7  (GLD) | Respondent 8  (MCR) | Samenvatting |
| Voelt zich betrokken tot de organisatie. Hierover zegt de respondent:  *“Ik voel me best betrokken bij de organisatie. Ik voel mij onderdeel van de organisatie.”*  Voelt zich ambassadeur, maar ziet graag meer doordachte acties. Hierover zegt de respondent:  *“Jawel. Ik vind het mooi werk wat het Leger des Heils doet. Met hele goede intenties. Over de manier waarop kun je soms discussiëren. […]* *Vanuit mijn persoonlijkheid en ook vanuit mijn functie zou ik willen dat er soms eerst iets beter nagedacht wordt over wat een bepaalde zet allemaal teweeg kan brengen. Welke risico’s er zijn. Wat het doel precies is. En dat het meer geworteld en gefundeerd is op iets. Het is ook een kracht maar je kunt er als medewerker heel moe van worden; ‘o, nu dit weer’.”*  Geeft aan dat haar secundaire arbeidsvoorwaarden zijn gewijzigd. Hierover zegt de respondent:  *“Die zijn net gewijzigd. Ik ben net van CAO gewisseld. […] Op een gegeven moment zijn er collega’s van ambulant jeugd in het centra voor jeugd en gezin gaan werken namens het Leger des Heils. Zij kwamen er achter dat hun collega’s in de CAO jeugdzorg zaten en wij in welzijn dus toen is er een onderzoek geweest naar bij welke CAO je het best zou passen. Die CAO jeugdzorg is er niet voor niks. Die is voor medewerkers die in de jeugdzorg werken. Voor wat wij eigenlijk doen is die beter geschikt dan die van welzijn. Vervolgens zijn er ook interviews geweest met mensen van ambulant jeugd hier en gedragswetenschappers van jeugd […] Dus die arbeidsvoorwaarden zijn net gewijzigd en dat betekent ook een hogere salarisschaal. Ik ben er blij mee dat dit is opgepakt. Het voelt als een soort van zwaar werk.”*  Legt uit dat de situatie eerst anders was omtrent beloning. Hierover zegt de respondent:  *“De situatie was dat de gedragswetenschappers er niet in werden meegenomen. De gezinscoaches zaten in CAO jeugdzorg schaal 10 en wij zaten in welzijn schaal 10. Dat was heel gek want je hebt een hogere opleidingsniveau, je geeft hen werkbegeleiding en op het moment dat het echt spannend word en er risico’s zijn dan heb je eigenlijk veel verantwoordelijkheid.”* | Vindt dat de organisatiecultuur strakker moet zijn. Hierover zegt de respondent:  *“De vrijheid is er, maar op sommige punten mag het echt wel wat zakelijker. Dan heb ik het bijvoorbeeld over het strakker organiseren van lijnen. […] Soms zijn er grote verschillen hoe bepaalde verschillende begeleiders met bepaalde deelnemers en hun straffen of processen omgaan. Verschillende aanpakken, verschillende verhalen. Het is belangrijk dat er strakkere lijnen zijn, lijnen die duidelijk maken vanuit welke norm gehandeld wordt en hoe wij mensen behandelen. Eigenlijk meer eendracht in de uitvoering van ons werk. Anders heb je als gevolg dat het een grote chaos wordt en deelnemers tekort worden gedaan. Dat ze niet de zorg krijgen die het beste bij hen past.”*  Vindt de christelijke identiteit mooi, maar niet belangrijk en het bindt hem niet tot de organisatie. Hierover zegt de respondent:  *“Voor mij is die niet belangrijk. Alhoewel ik de christelijke normen en waarden wel belangrijk vind. Ik ben zelf christelijk opgevoed, maar als persoon ben ik te rationeel om te geloven in een god. Maar ik merk bij het Leger des Heils dat er wordt gewerkt en gekeken vanuit liefde, vanuit die christelijke normen en waarden. Mensen krijgen een tweede kans. Je hoort weleens verhalen – ik weet niet of ze waar zijn – over dat ze bij het hoofdkantoor de identiteit minder belangrijk vinden. Maar bij ons, kijkend naar mijn afdeling, zie ik dat mensen echt wel vanuit hun geloof handelen en het goede doen. Dit vindt ik erg mooi om te zien. Dit beschouw ik dan ook als een meerwaarde en als kracht. […] Ik moet er wel bij zeggen dat de christelijke identiteit mij niet bind tot de organisatie. […] Maar de christelijke identiteit heeft bij mij geen rol daarin gespeeld.”*  Heeft weleens nagedacht om de organisatie te verlaten. Hierover zegt de respondent:  *“Er zijn momenten als dingen niet lopen dat hij erover gedacht heeft. Soms lopen dingen niet zoals ik het graag gezien had, of loopt communicatie met andere collega’s niet vlekkeloos.”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Betrokkenheid** | Respondent 7  (GLD) | Respondent 8  (MCR) | Samenvatting |
| Hecht waarde aan een evenredige beloning. Hierover zegt de respondent:  *“Ja, ik heb er echt wel even een week of een paar weken last van gehad dat dit niet zo was. Ik vond het onrechtvaardig.”*    Voelt zich niet altijd betrokken bij organisatieveranderingen. Hierover zegt de respondent:  *“Niet altijd. […] Nou ja, wat soms wel is gebeurd en dat vind ik wel heel vervelend; dat er iets nieuws wordt gestart en dat er dan op beleidsniveau en met de gemeente er al van alles overlegd is. Er een heel plan is, de financiën rond zijn en dan bedenkt men ineens dat er ook wel een gedragswetenschapper bij moet. Dan moet je daarna nog eens gaan zeggen; ‘ja maar dit denk ik dat anders moet en dat’. Dan voel je je in die zin wel gepasseerd. Dat is wel echt een aandachtspunt. Soms denk ik ook; zoek het maar even uit hoor. Ik voel me hier nu niet toe geroepen. Dat je me eigenlijk nu pas weet te vinden.”*  Vindt dat medewerkers in haar functie meer gezien moeten worden. Hierover zegt de respondent:  *“Dat je meer als staf gezien wordt. Op het moment dat men weet dat er plannen ontwikkelt gaan worden je kunt meedenken. Dat vanaf de start al zaken meegenomen worden. Bij een gedragswetenschapper hoort ook dat je echt kijkt naar wat de theoretische kennis van nu is. Waar moeten we allemaal rekening mee houden? Je hebt een wetenschappelijke achtergrond. Dus je kijkt naar wat weten we?”* | Noemt als voorbeeld de slechte bereikbaarheid onder collega’s. Hierover zegt de respondent:  *“Bijvoorbeeld slechte bereikbaarheid, mensen nemen niet op of bellen niet terug. Dat stoort mij. Toen zijn we met elkaar gaan zitten om te kijken voor verbetering. Ik denk dat als je met elkaar goed communiceert en samenkomt, dat je meer helderheid en verbetering ziet in elkaar werk. Het zou daarom ook goed helpen voor teams om bij elkaar te zitten en te bespreken wat de resultaten zijn, wat we als team hebben bereikt en wat dat heeft betekent voor onze deelnemers.”*  Doet het werk niet voor geld en zou pas de organisatie verlaten als het met de doelgroep niet meer wil werken qua vooruitgang. Hierover zegt de respondent:  *“Ik ben aardig tevreden met mijn salaris, dus dat zou voor mij geen reden zijn. Overigens motiveert geld mij niet om elders aan de slag te gaan. Ik doe het echt voor de doelgroep. Als ik het voor het geld deed dan zou ik naar een commerciële organisatie stappen. Een reden zou kunnen zijn als ik geen uitdaging meer zie, geen verbetering in het werk dat ik doe. Maar de loopbaanmogelijkheden zijn goed en er is ruimte voor ontwikkeling. Je krijgt een budget voor je loopbaanontwikkeling en je wordt daarin ook gestimuleerd.”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Betrokkenheid** | Respondent 9  (GLD) | Respondent 10  (MCR) | Samenvatting |
| Vindt dat ze voldoende betrokken is tot de organisatie. Hierover zegt de respondent:  *“Ik denk wel dat ik echt betrokken ben. Maar dat heeft ook wel te maken dat ik echt beter en professioneler wil worden. Heel praktisch gezien betekent dat ook dat als ik een app kan gebruiken om zorg te verlenen dat beter aansluit bij de doelgroep, dat ik die mogelijkheid ook krijg. Of als ik kan tekenen en daardoor betere gesprekken kan voeren, dan heb kwalitatief betere zorg geleverd. Het hoeft dus niet heel groot te zijn, maar het moet mij wel voldoende uitdaging bieden. Dat ik zie en merk dat ik kwalitatief betere zorg lever aan mijn cliënten. Ik heb soms het idee dat ik sneller vooruit wil dan de organisatie.”*  Ervaart in principe voldoende ruimte in haar werk. Hierover zegt de respondent:  *“Nu wel veel, maar dat komt doordat ik de functie van coördinator heb. Ik heb zelf de ruimte om gesprekken in te plannen en de route te bepalen in wat ik precies wil. Qua woonbegeleiding zou ik graag iets meer ruimte willen. Ik ervaar dus best wel veel ruimte.”*  Maar vindt dat er nog voldoende ruimte te exploreren valt. Hierover zegt de respondent:  *“Maar ik denk dat de ruimte die nodig is om te exploreren, dus om nieuwe mogelijkheden uit te testen, dat die ruimte nog ontbreekt. Dat is nog iets wat moeilijk is. We zijn sinds kort bezig, of we willen aan de slag met een nieuw systeem. Vroeger hadden we echt faseringen. En dat willen we nog wel houden, maar we willen meer een soort routeplanner ontwikkelen. Dus mensen kunnen meer kiezen wat voor hen nu belangrijk is om aan te werken. Een soort menukaart. Nou, dan zijn we dus aan het nadenken over bijvoorbeeld een avond over sociale media, zingeving, sport en eten. Dat zijn dingen die verschillende malen in het jaar terugkomen. En dat zijn super leuke dingen, omdat je daar heel erg je eigen ideeën en creativiteit in kwijt kan. Maar het is nu gewoon lastig om met iemand af te spreken en te bespreken wat werkt met betrekking tot die routeplanner. Dat komt omdat je onregelmatig werkt.”* | Beschouwt zich als ambassadeur van de organisatie. Hierover zegt de respondent:  *“Ik stond vorig jaar op een beurs in Amsterdam. Hier moesten ik mijzelf en werk dat ik doe bij het Leger des Heils promoten. Ik ben echt wel enthousiast over mijn werk en ik zal het Leger des Heils ook echt wel promoten. Wel ben ik realistisch en erken dat er problemen zijn bij de organisatie. Ik benoem dan ook de verbeterpunten voor het Leger des Heils. Ik vind het leuk om de organisatie te promoten bij studenten en potentiële medewerkers, maar niet dat ik overal wil verkondigen waar het Leger des Heils voor staat. Er zijn ook vele anderen organisaties die net zulk goed werk leveren.”*  Ervaart de organisatiecultuur als prettig. Hierover zegt de respondent:  *“Mijn omgang met collega’s gaat goed. In mijn werk sta ik met beiden benen in de maatschappij en verricht ik dus veel maatschappelijk werk. Ik kan dan ook van alles met mijn collega’s bespreken. Bij mijn collega’s onderling merk ik dat door verschillende culturen er wat verschil in werkwijze en omgang met elkaar kan zijn. Deze culturele verschillen worden besproken tijdens ons teamoverleg. Ik ervaar de organisatiecultuur daarom als prettig. Ik stimuleer en bemoedig mijn collega’s ook om naar onze leidinggevende toe te stappen als worstelen met bepaalde dingen. Zij moeten in alle openheid kunnen zeggen waar ze mee zitten, zodat daar wat mee gedaan kan worden. Er is ook een feedbackmoment. Meestal een keer in de twee weken, ongeveer. Meestal wordt de vraag gesteld hoe medewerkers de afgelopen periode hebben ervaren. Dit wordt door mij en mijn collega’s als heel prettig ervaren. Mijn collega’s hebben hier in elk geval de gelegenheid om zich te uiten en opbouwende feedback te geven.”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Betrokkenheid** | Respondent 9  (GLD) | Respondent 10  (MCR) | Samenvatting |
| Vindt dat er meer tijd vrij moet komen voor medewerkers, zodat zij zelf creatief invulling kunnen geven aan hun werk. Hierover zegt de respondent:  *“Dus ik denk dat als het over binden gaat, dat er voor dat soort trajecten meer uren vrijkomen. Want ik geloof dat je dan als medewerker je beter kunt voorbereiden, je beter kunt inzetten en zo een goed product kunt neerzetten. Soms is je tijd niet altijd ten bate van je creativiteit. Het Leger des Heils zou meer uren vrij moeten maken voor innovatieve projecten waar medewerkers zich op kunnen storten. Zeker wanneer je als organisatie er beter van wordt. Het is nu gewoon meer korte termijn denken. Ik heb ook wel eens gevraagd aan iemand van het MT waarom een langetermijnvisie ontbreekt. Ik snap ook wel dat je niet zeker weet of je de geldstroom volgend jaar weer krijgt en of je dus voldoende budget hebt om een project op te starten en te bekostigen.*  Geeft aan dat een langetermijnvisie helpt. Hierover zegt de respondent:  *“Maar ik ben er wel van overtuigd dat als je aan het begin van het project veel energie erin steekt en mensen vaardiger maakt, dat je op de lange termijn daar veel profijt van hebt. Wat zich altijd terugbetaald, denk ik. Ik vind zorg vaak korte termijn gericht, in plaats van gericht op de lange termijn. Een langetermijnvisie zou dus in mijn ogen helpen.”*  Geeft zich te storen aan de onduidelijke communicatie in de organisatie. Hierover zegt de respondent:  *“Ik vind de cultuur mooi en dat er ruimte is voor het christelijk geloof. Ik vind wel dat de communicatie onderling beter mag zijn. Ik denk dat we vaak ervoor kiezen om over mensen te praten, in plaats van met mensen te praten. En dan heb ik het over alle lagen.”*  Zou graag willen dat de christelijke identiteit meer naar voren komt. Hierover zegt de respondent:  *“Hoe de cultuur nu ervaar binnen mijn eigen team, dan is er veel openheid, maar ik zou graag willen dat het christelijke van de organisatiecultuur wat meer naar voren zou mogen komen. Maar hoe je dat moet doen, dat vind ik een hele lastige.”* | Geen verdere toelichting. |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Betrokkenheid** | Respondent 9  (GLD) | Respondent 10  (MCR) | Samenvatting |
| Vindt dat de organisatie goed moet nadenken over de visie achter de christelijke identiteit. Hierover zegt de respondent:  *“Maar het Leger des Heils is een uitgesproken christelijke organisatie, daar hebben ze voor gekozen, dus waarom zou je dat dan niet naar voren willen schuiven? Dus wat is je identiteit en hoe wil je dat aangeven? Ik denk dat de organisatie daar goed over moet nadenken. We zijn nu bezig met een groepje over zingeving en hoe we dat handen en voeten kunnen geven. En kijkend naar wat ik heb onderzocht, dan is er nu in de organisatie niet veel qua zingeving. Dat is wel raar voor een zingevende organisatie, dat de focus op zingeving niet echt groot is. Ik kijk dan ook wat mij de kracht en moed geef om door te gaan, om aan de slag te blijven.”*  Vindt dat het MT beter naar haar team mag communiceren. Hierover zegt de respondent:  *“Ik vind dat de laag boven ons, het MT, beter naar ons mag communiceren. Nu wordt er soms niks gecommuniceerd over waar het MT mee bezig is, over nadenkt of wat er gaat veranderen. Ik denk dat wanneer je iets communiceert met de boodschap van ‘zo moet het’, dat de weerstand vanuit medewerkers veel hoger is dan wanneer je iets communiceert met de vraag wat volgens medewerkers nodig is om bepaalde veranderingen innovatiever en beter aan te pakken. Ik geloof dat als je zo communiceert, dat je mensen dan meer vasthoudt. Je neemt mensen mee in het proces. Soms moet je wel achteraf pas iets communiceren, dat begrijp ik ook wel. Maar laatst had ik een etentje waarbij ook iemand van het MT zat, en ik vroeg aan die persoon waarom het MT niks communiceert over veranderingen die mislukt zijn. ‘Waarom geven jullie niet bij ons aan waarom het mis ging?’, was de vraag die ik stelde. De betrokkenheid mag dus meer zijn.”* | Geen verdere toelichting. |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Betrokkenheid** | Respondent 11  (GLD) | Respondent 12  (MCR) | Samenvatting |
| Voelt zich door incidenten in het verleden minder gebonden tot de organisatie. Hierover zegt de respondent:  *“Zij is ook weggegaan op een manier dat ik dacht: ‘Dat had echt anders gekund’. Dus de incidenten die er geweest zijn met personeel die nu weggegaan zijn hebben mij er niet toe geleidt om mij echt te verbinden met de organisatie. Met name christelijke organisaties vallen mij tegen, als ik terugkijk op mijn cv. Ik weet nog steeds niet hoe dat komt. Christenen willen soms heel graag zakelijk zijn en als de macht van het geld gaat spelen, dan ben je gewoon een mens die valt voor de macht van het geld. En als dan het geestelijke aspect ontbreekt, dan ben je dus gewoon mensen en niet christen. Dus dat christelijke aspect is juist van belang om je als organisatie bewust te maken voor wie je het nu doet. Je bouwt niet alleen aan een koninkrijk op aarde, maar je werkt ook aan het koninkrijk dat komt. Als christelijke werkgever heb je dus een extra dimensie erbij. En als je dat uit het oog verliest en je wilt het zakelijk aanpakken, wat is voor mij dan nog de reden om te werken bij een christelijke organisatie? Anderzijds moet er ook geld binnenkomen om uit te kunnen geven, maar je moet daar wel redelijk en transparant in zijn.”*  Vindt de organisatie nogal hiërarchisch. Hierover zegt de respondent:  *“Ik merkte toentertijd en ook nu dat de discipline enorm is. Ik weet wel dat het Leger des Heils van dat hiërarchische af wil, maar ik weet niet wat hen precies tegenhoudt. Wellicht heeft het te maken met de Engelse ontstaansgeschiedenis, ik weet het niet. Ze lijken te vinden dat het bij hen hoort, vooral bij het korps. Bij het korps kom ik weleens en dan moet ik sommige mensen bij hun rang benoemen. En dat terwijl we collega’s zijn. Dat is een typisch voorbeeld van die ouderwetse, hiërarchische structuur. En dat merk ik ook bij het W&G, bij de mensen die in uniform rondlopen en bij het korps horen. Je merkt dat je op sommige momenten je mond moet houden en je dus die gelijkwaardigheid mist. En dat kan de samenwerking en de binding van medewerkers in weg staan. Eigenlijk moet inzichtelijk gemaakt worden dat je weleens op de schop moet en verandering in structuur en cultuur moet plaatsvinden. Althans, zo kijk ik er naar.”* | Geeft aan geen moment te hebben gehad om de organisatie te verlaten. Maakt zich zorgen om de veiligheid en de werkdruk van medewerkers. Hierover zegt de respondent:  *“Nee, dat niet. Redenen die voor mij eventueel zouden gelden zijn o.a. wanneer de organisatiestructuur zou veranderen of dat men op dingen gaat bezuinigen waar ik het echt niet mee eens ben. Zoals bezuinigen op veiligheid. Beslissingen waar ik gewoon niet achter kan staan. Als er veranderingen plaatsvinden dan vraag ik daar ook naar. Ik wil weten welke gedachte erachter schuilt. Als vervolgens blijkt dat veranderingen tegen mijn principes ingaan, dan vertrek ik. Maar ook als minder mensen dezelfde hoeveelheid werk zou moeten verrichten. Dit gaat ten koste van de veiligheid, de werkdruk van medewerkers en de kwaliteit van de zorg. Ik merk dat die tekenen er zijn. Toen heb ik het aangegeven bij de organisatie, en toen zijn de bezuinigingen uitgesteld. Maar ik weet dat het gaat gebeuren. Dat baart mij zorgen.”*  Geeft aan te willen blijven om de kwaliteit van de zorg te verbeteren. Hierover zegt de respondent:  *“Kwaliteit van de zorg verbeteren. Mee te denken, organisatie worden waar iedereen wil werken. En natuurlijk dat we medewerkers helpen. Het maatschappelijke doel dat ze met zich meedraagt. Je doet dit werk niet voor de lol of voor het geld. Het is moeilijk en hard werk en je verdient niet makkelijk. Dus je werkt met een maatschappelijk doel en anders kan niet.”*  Voelt zich bij sommige zaken onvoldoende betrokken. Hierover zegt de respondent:  *“Voldoende betrokken om dit te realiseren? Er zijn veel randzaken die ook spelen. Ik ben als teamleider niet rechtstreeks betrokken bij de doelgroep. Dat is niet iets wat ik wil. Je hebt veel zaken over financiën, overleg etc. Soms worden er teveel afspraken in een week gepland, dit kan efficiënter. Het is belangrijk, maar ik vind het soms wel irritant. Je wordt daardoor weleens afgeleidt. Uiteindelijk ben je wel met het doel bezig, want je helpt medewerkers bij het uitvoeren van hun werk.”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Betrokkenheid** | Respondent 11  (GLD) | Respondent 12  (MCR) | Samenvatting |
| Geen verdere toelichting. | Is tevreden over de arbeidsvoorwaarden, maar geeft aan dat dit afhankelijk is van waar iemand woont. Hierover zegt de respondent:  *“In principe goed, maar het is ook afhankelijk van waar je woont. We hebben nu een flexwerker die helemaal vanuit Utrecht komt. Zij krijgt maar €6,- aan reiskostenvergoeding. Dat is weinig en niet echt een teken van waardering. En dan moet deze persoon ook nog de parkeerkosten zelf betalen. En toch blijft die persoon hier werken, maar dat gaat natuurlijk niet lang meer duren. Reiskostenvergoeding is dan ook schaars. Ik heb dit aangegeven en er is toen ook aandacht aan gegeven. En dan denk ik bij mezelf: waar zijn jullie mee bezig? Als je in je medewerkers wilt investeren, dan moet je ook je medewerker helpen. Daarnaast werken wij in de stad toevallig en daardoor zijn de kosten voor ons ongunstiger. Hun – het management – hebben het veel beter op het hoofdkantoor. En dan wordt er tegen ons gezegd dat we dan maar met het openbaar vervoer moet gaan. Dat is raar en niet netjes tegenover je medewerkers.”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Betrokkenheid** | Respondent 13  (GLD) | Respondent 14  (MCR) | Samenvatting |
| Geeft aan dat de christelijke organisatie echt bindend voor haar werkt. Hierover zegt de respondent:  *“Nogmaals, het christelijke aspect vind ik mooi. Ik vind het mooi hoe dat tot uiting komt. Je kunt zonder schaamte daarover met mensen praten en ik vind het ook mooi dat die gesprekken er ook zijn. Met het managementteam voer ik weleens sollicitatiegesprekken en dan kaarten we het aan, en levert mooie gesprekken op. Dat bind mij echt tot de organisatie.”*  Vindt dat het management aanwezig is bij het werk en vindt dat waardevol. Hierover zegt de respondent:  *“Ik merk dat het managementteam wel echt betrokken is hier op onze afdeling en bij de medewerkers. We maken best wel vaak heftige dingen mee, zoals het overlijden van een cliënt of verbaal geweld, en dan zie je dat je een mailtje krijgt van het managementteam met daarin een bemoediging. Ze geven aandacht aan ons en wat wij doen en meemaken. Dat vind ik heel waardevol.”*  Beschouwd zich als ambassadeur van de organisatie. Hierover zegt de respondent:  *“Ik beschouw het Leger des Heils als een goeie organisatie en zal ze zeker aanbevelen op verjaardagen bijvoorbeeld. Je hebt ook van die mensen die met collectebussen langs de deuren gaan, dan zal ik ook zeker mijn financiële bijdrage leveren. Terwijl ik dat bij de rest vaak niet doe. Ik praat er echt wel over.”*  Vindt de arbeidsvoorwaarden oké, maar is ontevreden over het werkrooster. Hierover zegt de respondent:  *“Op zich oké. Soms heb je hier als begeleider te maken met een slecht werkend rooster, ongunstige werktijden. Je hebt een pittige doelgroep, dus je bent aan het einde van de week bekaf. De werktijden verschillen per afdeling. Bij sommige afdelingen heb je bijvoorbeeld geen late dienst, bij ons weer wel. Daarin zou de organisatie wat mij betreft dingen in kunnen veranderen.”* | Voelt zich betrokken en is er trots op om bij de organisatie te werken. Hierover zegt de respondent:  *“Heel veel, ik probeer problemen op te lossen en mee te denken met collega’s en ook met leidinggevenden. Ik voel me erg verantwoordelijk. Ik ben er trots op dat ik voor het LDH werk.”*  Is niet helemaal tevreden over de organisatiecultuur. Vaak is er onduidelijkheid omtrent communicatie. Hierover zegt de respondent:  *“Niet altijd heel goed. Soms is het niet duidelijk met welke vraag je bij wie terecht kan. Welke persoon is binnen de organisatie verantwoordelijk voor wat.”*  Heeft het idee niet altijd voldoende betrokken te worden bij organisatieveranderingen. Hierover zegt de respondent:  *“Ik weet niet of het komt dat ik parttime werk, maar merk dat de veranderingen niet altijd even snel bekend worden op de verpleegafdeling.”*  Beschouwt zich als ambassadeur van de organisatie. Hierover zegt de respondent:  *“Door mijn werk te promoten bij vrienden en familie, door mee te helpen als er vrijwilligers nodig zijn bij een activiteit en door de collecteren 1x per jaar voor het Leger des Heils.”*  Is tevreden over de arbeidsvoorwaarden en zou graag willen dat ook collega’s meer betrokken zijn bij het werk en de organisatie. Dit zou haar meer betrokken voelen tot de organisatie. Hierover zegt de respondent:  *“Daar ben ik tevreden mee. […] Ik voel me erg betrokken en zou graag willen dat mijn collega’s dit ook zouden zijn. In mijn vrije tijd doe ik wel eens iets voor het Leger des Heils.. Ik merk dat mijn collega’s dit weinig doen. Ik probeer hen zelf ook te enthousiasmeren.”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Betrokkenheid** | Respondent 15  (GLD) | Respondent 16  (MCR) | Samenvatting |
| Geeft aan dat er niet naar hun mening wordt gevraagd t.a.v. beleidsvorming. Hierover zegt de respondent:  *“Nee, helemaal niet. Degene die boven mijn leidinggevende staat heb ik nog nooit aan zien schuiven bij een teamvergadering. Ik vraag me dan ook sterk af of die persoon wel weet waar we mee te maken hebben.”*  Is erg te spreken over het team. Hierover zegt de respondent:  *“Wij hebben een hartstikke leuk team, een heel constant team met veel ervaren mensen. Ook hebben we veel mannen. Dat is ook belangrijk voor onze doelgroep, die dominant bestaat uit mannen. Wat ik leuk vind als wij nieuwe mensen krijgen, is als zij aangeven hoe leuk en dynamisch ons team is. Er is dus een verbondenheid onderling. Dat komt ook door onze leidinggevende, aangezien zij voor veel interactie zorgt.”*  Vindt dat de organisatie het team beter naar de buitenkant moet promoten. Hierover zegt de respondent:  *“Ik denk ook dat de organisatie veel meer moet kijken hoe zij afdelingen het beste kunnen promoten naar buiten toe. Laat zien waar onze afdeling voor staat en wat je er kunt doen wanneer je er aan de slag gaat. Dat je als het ware iemand lekker kunt maken en dat die persoon weet waar hij terecht komt. Dat je daarmee ook de vacatures voor onze afdelingen aantrekkelijker maakt. Daar moet meer onderscheidend vermogen in. Meer branding van ons merk, meer reclame maken van onze afdeling en waarom we medewerkers nodig hebben.”*  Benadrukt nogmaals het belang van meer inzicht. Hierover zegt de respondent:  *“Soms lijken zij niet te beseffen dat het over mensen gaat, mensen met emoties en zorgen. Voor die mensen kom ik op en voor die mensen wil er zijn. Wanneer ik die foto laat zien en een toelichting geef, dan merk je dat je dan ineens een heel ander gesprek voert. Ze begrijpen ineens veel beter welke behandeling past bij deze cliënt. Er wordt te plat omgegaan met deelnemers. Ik schuw ook altijd mensen die alleen maar achter hun bureau zitten en regeltjes bedenken terwijl ze geen verstand hebben van wat er in de praktijk allemaal gebeurt. Het is dus van belang dat mensen van bovenaf meer inzicht moeten krijgen in wat wij doen en dat ze op die manier hun regels afstemmen…”* | Voelt zich erg betrokken bij het werk. Hierover zegt de respondent:  *“Ik heb momenteel moeite om mijn werk los te laten in mijn vrije tijd, dus dat geeft ook wel enigszins mijn betrokkenheid aan. Maar ik doe mijn werk met liefde en ik hou van de doelgroep en dat zorgt ervoor dat ik graag de extra mijl voor ze wil gaan.”*  Is positief over de cultuur binnen zijn afdeling. Op basis van verhalen van anderen vindt hij dat hij het goed heeft getroffen. Hierover zegt de respondent:  *“Dat vind ik persoonlijk per afdeling verschillend. Natuurlijk ben ik vol lof voor mijn afdeling en is daar een top cultuur. Maar je moet er rekening mee houden dat we allemaal mensen zijn wat ik zie en hoor op andere afdelingen heb ik het goed getroffen.”*  Heeft niet de behoeften echt betrokken te raken bij organisatieveranderingen. Alleen als het direct gevolgen voor zijn functie betreft. Hierover zegt de respondent:  *“Met team vergaderingen worden de relevante dingen wel besproken, persoonlijk heb ik niet echt de behoefte om dat te waarnemen. Het is goed dat het medegedeeld word en als het directe gevolgen heeft voor mij persoonlijk vind ik het natuurlijk fijn om te weten. Maar ik heb zelf altijd zoiets van dat mogen ze boven mijn uitzoeken/vechten.”*  De respondent vervolgt:  *“Qua afdeling ben ik erg betrokken en dat vind ik ook belangrijk en de samenhorigheid met het team helpt daar flink in mee. Op organisatie vlak heb ik zelf maar weinig behoefte aan betrokkenheid en ben ik misschien wel een beetje kortzichtig maar dat vind ik helemaal prima.”*  Beschouwt zich als ambassadeur van de organisatie. Hierover zegt de respondent:  *“Ik draag in mijn vrije tijd makkelijk mijn Leger des Heils vestjes, ook als ik naar conferenties/evenementen of concerten ga, en vertel graag over mijn werk.”* |  |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Betrokkenheid** | Respondent 15  (GLD) | Respondent 16  (MCR) | Samenvatting |
| Beschouwt zichzelf als ambassadeur van de organisatie. Hierover zegt de respondent:  *“Ik denk best wel veel na over hoe wij ons het beste kunnen presenteren. Je bouwt je krediet op, ik beschouw mezelf ook als ambassadeur. Dat vind ik heel belangrijk. Ik hou dan ook nooit mijn mond dicht en vertel graag over mijn werk en mijn afdeling. Het is belangrijk dat je niet alleen verteld over de afdeling, maar ook over de organisatie. Want de expertise zit al jaren bij het Leger des Heils.”* | Is erg blij met zijn vaste aanstelling. Zodanig dat hij zich onvoldoende heeft verdiept in zijn arbeidsvoorwaarden om daarover een mening te vormen. Hierover zegt de respondent:  *“Dat is al een hele tijd geleden dat ik die heb gehad om eerlijk te zijn was al ik blij en gezegend met mijn vaste aanstelling. Dat ik me er niet heel erg in heb verdiept.”* |  |

## Bijlage 11: Analyseschema – Leidinggevende

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Leidinggevende** | Respondent 1  (GLD) | Respondent 2  (MCR) | Samenvatting |
| Heeft een hele hechte band met haar collega’s. Hierover zegt de respondent:  *“Heel hecht, we hebben een heel hecht team. We hebben ook hele informele contacten met elkaar, ook met mijn leidinggevende.”*  Heeft een erg goede leidinggevende vanwege de leiderschapsstijl. Hierover zegt de respondent:  *“Ik vind ook dat ik een erg goede leidinggevende heb. Je kunt haar leiderschapsstijl definiëren, dus volgens de theorie, als democratisch. Dat betekent dat ze ons erg laat meedenken, bijvoorbeeld met beleid en hulpverlening. Dat vind ik heel prettig. We hebben sinds een jaar een nieuwe leidinggevende en zij komt uit ons team. Ze was een erg fijne collega en nu ze is doorgegroeid tot leidinggevende merk je dat ze echt op haar plek zit en het onwijs goed doet.”*  Houdt van betrokkenheid en gelijkwaardigheid. Hierover zegt de respondent:  *“Ze staat haar mannetje en ze is heel betrokken. Dat geeft mij een gevoel van stabiliteit, ik mag zijn wie ik wil zijn en dat geeft mij een gevoel van erkenning. Ze is heel toegankelijk, dus je kunt zowel over werk- als privézaken praten. Er is sprake van gelijkwaardigheid, in plaats van op iemand neerkijken.”* | Heeft met zijn vorige leidinggevende een goede band. Hierover zegt de respondent:  *“Ik heb sinds kort een nieuwe leidinggevende. Hiervoor had ik een heel prettige leidinggevende. Hij heeft mij ook binnengehaald bij het Leger des Heils. Ik heb met die persoon nog steeds goed contact.”*  Is tevreden over zijn huidige leidinggevende. Hierover zegt de respondent:  *“Mijn relatie met mijn huidige leidinggevende is prima. Ik kan met mijn leidinggevende goed sparren over ideeën. Met haar kan ik goede gesprekken voeren over het werk, maar ook over informele zaken. Het fijne is, is dat bij beslissingen sprake is van goede communicatie. Het is in mijn ogen belangrijk dat bij het nemen van beslissingen voldoende wordt gecommuniceerd naar iedereen.”*  Vond dat zijn vorige leidinggevende iets te enthousiast was. Over zijn huidige leidinggevende heeft hij geen verbeterpunten. Hierover zegt de respondent:  *“Mijn huidige leidinggevende ken ik pas net, dus dan moet ik toch naar mijn vorige leidinggevende gaan. Hij was erg enthousiast over zijn werk, maar daardoor nam hij soms iets te veel op zich. Dat leverde veel druk in het werk op.”*  Zijn huidige leidinggevende heeft aantal sterke punten. Hierover zegt de respondent:  *“Ze creëert rust in het team. Ze zorgt ervoor dat je werkplek en plek wordt waar jij je gehoord voelt, een plaats waar je steun ontvangt. […] Dat heeft ertoe geleidt dat soms nog angst heerst. Je merkt dat het voor mij leidinggevende dan ook een uitdaging is om die angst weg te nemen en veiligheid en rust te creëren. Maar ze doet het goed.”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Leidinggevende** | Respondent 3  (GLD) | Respondent 4  (MCR) | Samenvatting |
| Geeft aan een prima leidinggevende te hebben. Hierover zegt de respondent:  *“Prima. […] Niks mis mee. Ze is enthousiast, ze ziet me, ze denkt mee en is ook kritisch.”* | Geeft aan dat er veel afwisseling is in leidinggevenden. Hierover zegt de respondent:  *“Er is veel afwisseling in leidinggevenden. Ik heb vernomen dat een leidinggevende vaak maar twee à drie jaar op een afdeling blijven, om vervolgens vervangen te worden door een nieuwe leidinggevende die vervolgens zijn eigen kijk op zaken invoert en bepaalt waar het naartoe moet gaan. Het gevolg is dat nieuwe manieren van werken niet worden ingevoerd en deelnemers langer op dezelfde plek blijven zitten dan ze zouden moeten zitten. Dat is ontzettend jammer en zonde.”*  Heeft een goede werkrelatie met haar leidinggevende. Hierover zegt de respondent:  *“Heel goed. Ja, heel goed. Met deze gelukkig wel. Ze is wel al ongebruikelijk lang op deze locatie. Ik heb inmiddels vijf leidinggevenden gehad.”*  Omschrijft wat volgens haar een goede leidinggevende is:  *“Het is dus wel degelijk van belang dat medewerkers inzicht krijgen in wat er van hen verwacht wordt, maar zonder dat er hokjes en vakjes worden gecreëerd. Iedereen moet kunnen deelnemen in het werk dat we als team zijnde doen, dat we in discussie kunnen en kunnen uitleggen wat we er nu precies van vinden. Maar ook dat je op je bek durft te gaan en erkent dat je fout hebt gemaakt zonder daarvoor te worden afgerekend. […] Iemand die het belang van de medewerkers en de deelnemers in het oog houdt. Maar ook weet wat er gebeurt op de werkvloer. Er gewoon bij hoort en er niet boven hangt. Dat de persoon verantwoordelijkheid draagt, beslissingen neemt wanneer die gemaakt moeten worden en medewerkers aanmoedigt. Dat deze persoon duidelijkheid schept omtrent verwachtingen en doelen van ons. Dat medewerkers aan de pols gehouden wordt. […] Eigenlijk dat de leidinggevende coachend van aard is. Dat is belangrijk. Dat er veilige werkomgeving wordt gecreëerd, dat waarderen mensen echt. Zij willen immers hun werk goed uitvoeren en dan is veiligheid van belang.”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Leidinggevende** | Respondent 5  (GLD) | Respondent 6  (MCR) | Samenvatting |
| Heeft recent een nieuwe leidinggevende en heeft veel leidinggevenden meegemaakt, en is positief over de leidinggevenden binnen de organisatie. Hierover zegt de respondent:  *“Dat is een lastige vraag, want we hebben recent een nieuwe leidinggevende gehad, en dat is de derde in een jaar tijd. […] Ik heb in totaal nu vier leidinggevenden gehad en ik ben zeer positief te spreken over de leidinggevenden binnen het Leger des Heils.”*  Is iemand die al vrij snel blij is met zijn leidinggevende. Hierover zegt de respondent:  *“Maar ik schat mijzelf in als iemand die al snel een gevoel heeft dat hij blij is met zijn leidinggevende.”*  Vindt dat er bij het Leger des Heils echt leiders zijn. Hierover zegt de respondent:  *“Je hebt hier echt leiders, iemand die naast mij staat, mij ondersteunt, iemand die mij echt verder helpt. Ik heb weleens moeilijke situaties gehad en ik heb altijd ruimte gehad om dat te bespreken bij mijn leidinggevende.”*  Deelt zijn ervaring bij zijn vorige werkgever om aan te geven wat volgens hem een slechte leidinggevende is. Hierover zegt de respondent:  *“Bij mijn vorige werkgever was dat anders en dat overwoog mij echt om de organisatie te verlaten. Als een leidinggevende alleen maar aan zichzelf denkt dan houdt het voor mij op. Beloftes die niet worden nagekomen. Er werd meer druk op mij gezet. Ik werkte toen als flexer, waardoor ik mij minder waard voelde. Omdat een flexer makkelijker te vervangen was. Ik kreeg toen wel een vast contract aangeboden, voor nul uur overigens, maar dat vond ik niks waard.”* | Kan over haar huidige leidinggevende weinig zeggen, maar is tevreden over haar vorige leidinggevende. Hierover zegt de respondent:  *“Over mijn huidige leidinggevende kan ik weinig zeggen, omdat die persoon pas sinds afgelopen januari mijn leidinggevende is. Mijn leidinggevende daarvoor was goed op persoonlijk, informeel contact heel goed, maar niet raken op je werkgedeelte.”*  Geeft aan dat leidinggevenden zich er goed aan doen als zij vragen aan medewerkers hoe het met hen gaat. Hierover zegt de respondent:  *“Het is lastig om zelf dingen aan te geven aan je teamleider. Ik ben daar zelf makkelijk in, maar ik weet dat andere collega’s het heel moeilijk vinden. Het is veel prettiger als het vanuit je leidinggevende gebeurt, maar dat gebeurt nauwelijks. Maar goed, zo werken mensen van nature. Maar als ze het echt gaan aangeven, dan is het al te laat omdat ze dan over hun grenzen zijn.”*  Heeft vijf verschillende leidinggevenden gehad in de zes jaar dat ze hier werkt. Hierover zegt de respondent:  *“In de zes jaar dat ik hier werk heb ik tot nu toe vijf leidinggevenden de revue zien passeren en dat heeft te maken met dat dit werk veel van je vergt. Het is een pittige job.”*  Geeft aan dat er meer inzicht moet zijn in het werk van medewerkers. Hierover zegt de respondent:  *“Toen kwam er ook iemand die met een werkweek van vierentwintig uur te weinig uren had voor het werk van teamleiderschap. Nu is er een vacature uitgezet voor dezelfde functie, voor maar achtentwintig uur. Dat is te weinig voor de functie. Dus het lijkt alsof inzicht in het werk ontbreekt. Er gebeurt veel op deze afdeling. Wellicht dat achtentwintig uur voldoende is, maar waar baseer je dat op? Wie heb je gesproken over die uren? Dus beleid moet meer gebaseerd zijn op wat er speelt op de werkvloer. Ik heb onvoldoende inzicht in waarom beleid wordt opgesteld en de keuzes die worden gemaakt.”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Leidinggevende** | Respondent 7  (GLD) | Respondent 8  (MCR) | Samenvatting |
| Vond haar leidinggevende zakelijk. Wil graag openheid bij een leidinggevende. Hierover zegt de respondent:  *“Ze is net weg. Ik moest in het begin erg wennen aan haar. Ze was echt zakelijk. Ik heb altijd wel een beetje de behoefte om op persoonlijk vlak te weten; wie is diegene tegenover mij? Heb je kinderen? dat soort dingen. Ik vond het in het begin echt lastig dat zaken best wel veel bij mij terug gelegd werden. Op een gegeven moment heb ik ook wel gezien dat het een functie had.”*  Heeft nooit een functioneringsgesprek gehad met haar leidinggevende. Hierover zegt de respondent:  *“Haar aanpak was denk ik wel een doelgerichte aanpak. Ik denk dat het nog niet eens om mijn persoonlijke doelen ging maar haar doelen als manager zoals dat ik meer naar mezelf ga kijken of bespreken met collega’s. Een functioneringsgesprek heb ik nooit echt gehad. Als ik er zelf aan dacht dan hadden we 1x in de 4 weken even gesprek waarin ik bijvoorbeeld kon vragen bij wie ik voor wat moest zijn. Maar het kwam altijd wel erg uit mezelf en dan dacht ze vervolgens mee.”*  Vindt dat een leidinggevende meer verbinding moet zoeken in gesprekken met medewerkers. Hierover zegt de respondent:  *“Meer de verbinding in een gesprek zoeken. Eén van de laatste keren dat ik met haar een gesprek had, stelde ik een vraag en ging ze er heel zakelijk en stellig op in. Ze bood haar excuses aan. Ze wilde mij ondersteunen. We begrepen elkaar volgens mij niet. Ik denk dat het goed is om even stil te staan; wat is nu de vraag of wat bedoel je precies?”*  Vindt dat een leidinggevende de medewerkers goed moet ondersteunen. Hierover zegt de respondent:  *“Niet dat mensen met oplossingen komen maar vooral mij helpen om iets te doordenken. Helpen een plan te maken. Als ik iemand werkbegeleiding geef probeer ik zelf altijd te voorkomen dat ik allerlei adviezen en oplossingen geef terwijl ik die ander niet gehoord heb. Dat komt denk ik voort uit dat ik dat zelf graag zou willen dat iemand snapt wat ik bedoel, aansluit en mij helpt om verder te komen.* | Geeft aan tevreden te zijn over de omgang met financiën, maar geeft aan dat het verzuim te hoog is. Hierover zegt de respondent:  *“In mijn ogen goed. Kijk, er moet wel bezuinigd worden maar ik ga er echt wel vanuit dat ze – de mensen die gaan over het geld – er goed mee omgaan en hun stinkende best doen, ook voor het personeel. Wat betreft de omgang met personeel zou de organisatie strenger mogen zijn. Het ziekteverzuim is heel hoog.”*  Geeft aan dat de organisatie een meer persoonlijke band met het personeel aan kan gaan om het verzuim omlaag te brengen. Meer coaching en betrokkenheid, maar ook strenger zijn naar je personeel toe. Hierover zegt de respondent:  *“Een persoonlijke band met het personeel aangaan zou helpen het verzuim te verbeteren. In mijn team is er geen sprake van elkaar vandaan staan, maar voor andere teams zou het helpen meer persoonlijke band aan te gaan. Dus meer coaching en betrokkenheid en toch echt strenger zijn in je beleid. Een vriend van mij werkt bij een IT-organisatie en je krijgt daar pas een vast contract als je niet meer dan twee keer per week ziek bent geweest. En meestal merk je dat je dan ook met een kleine hoofdpijn prima kan functioneren.”*  Is tevreden over zijn leidinggevende. Hierover zegt de respondent:  *“Goed, open en informeel contact. Het team is open en gezellig. […] Hij is heel betrokken. Hij is redelijk nieuw en gaat goed met ons om, ook als we feedback geven. Hij gaat goed met feedback om, dit vindt hij prettig om te horen en gaat ermee aan de slag. Dat vind ik erg fijn.”*  Heeft wel verbeterpunten voor zijn leidinggevende. Hierover zegt de respondent:  *“Meer informatie verstrekken aan ons. Meer laten weten wat er gebeurt. Kijken hoe er met vragen wordt omgegaan. Er zijn voldoende momenten om met elkaar te bespreken hoe alles loopt. Elke dinsdag is er een vergadering. En een aantal keer per maand zijn er besprekingen.”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
|  | Respondent 7  (GLD) | Respondent 8  (MCR) | Samenvatting |
| Geen verdere toelichting.  *.* | Vindt een leidinggevende heel belangrijk. Hierover zegt de respondent:  *“Heel belangrijk. Als er problemen zijn is het prettig als er meegedacht wordt en tevens iemand meekijkt.”*  Geeft de volgende omschrijving over wat hij verstaat onder een leidinggevende:  *“Betrokkenheid is heel belangrijk, een persoonlijke band hebben. Strak in de informatie en strak in de uitvoering. Het is belangrijk dat beloften waar gemaakt worden. Daad bij woord voegen.”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Leidinggevende** | Respondent 9  (GLD) | Respondent 10  (MCR) | Samenvatting |
| Is positief over haar leidinggevende, maar mag meer loslaten. Hierover zegt de respondent:  *“Het is een heel prettig persoon om mee te werken. Ik voel me ook heel open om het gesprek aan te gaan, om mijn feedback te geven, de dingen waar ik mee zit. Natuurlijk weet ik dat hij de bevoegdheid heeft om de knoop door te hakken en te zeggen hoe het gedaan moet worden. Maar ik ervaar wel voldoende ruimte om aan te geven hoe ik tegen de situatie aankijk en dat mijn mening ook serieus wordt genomen. Dus dat vind ik heel positief. Ik denk soms wel dat hij soms iets meer los mag laten en de dingen wat meer aan het team mag overlaten. Soms heb ik weleens het idee dat hij verantwoording draagt over dingen waar ik ook verantwoording over af kan dragen. Dan heb ik zoiets van: ‘Dit is mijn werk en ik weet ik hoe het moet doen’. Dus hij mag wat mij betreft meer loslaten en meer verantwoordelijkheid geven aan zijn team. Ik geloof ook dat ons team er klaar voor is om die verantwoordelijkheid te dragen.”*  Geeft feedback aan haar leidinggevende. Hierover zegt de respondent:  *“Hij is zich daar van bewust. Maar ondanks dat hij aangeeft dat wij als team er klaar voor zijn, merkt hij ook dat het lastig is om de juiste vertaalslag te maken. Dus dat je kennis vertaald naar de praktijk. Dat is nog wel een lastige opgave. We hebben het er ook met hem over gehad, van: ‘Joh, draag mee over’. Maar ik denk wel dat we dan op het juiste moment de juiste dingen moeten terugkoppelen, zodat hij weet wat we precies bereiken en doen. Maar hij voelt zich gewoon heel verantwoordelijk voor ons. Hij zou dus meer moeten delegeren, meer verantwoordelijkheid geven aan zijn medewerkers. Ik merk ook bij mezelf dat wanneer ik meer verantwoordelijkheid krijg, ik mij ook meer gebonden voel tot de organisatie. Als ik niks te doen heb, dan verveel ik me en dat is voor mij niks.”* | Vindt dat haar leidinggevende daadkrachtiger mag zijn. Hierover zegt de respondent:  *“Ze mag wat mij betreft daadkrachtiger zijn. Ze is heel toegankelijk, maar ze kan meelopen met de stroom. Bepaalde problemen blijven liggen, die aangepakt kunnen en moeten worden.”*  Voelt wel de ruimte om met haar leidinggevende problemen te bespreken. Hierover zegt de respondent:  *“Ja, dat bespreken we met elkaar. Maar het gebeurt niet altijd gelijk. Dat heeft te maken dat het niet altijd makkelijk om meteen problemen te bespreken vanwege de drukte op werk. Maar soms worden dingen afgezwakt, dat het probleem buiten zicht raakt omdat er onvoldoende aandacht aan wordt besteed. Dit geef ik indirect aan. Hier wordt gelukkig wel goed op gereageerd. Momenteel is er een klein conflict onder collega’s. Ik vraag mij hierbij af of intervisie een goed idee is. Maar het oplossen van een probleem duurt vaak te lang. Voordat er een terugkoppeling komt op een probleem dat is aangekaard, is er al weer een lange periode voorbij gegaan. Dus in mijn ogen is daadkracht een verbeterpunt. Vanuit mijn team hoor ik ook dat zij hun leidinggevende meer op de werkvloer willen zien. Ze moet meer zichtbaar zijn, zodat mijn collega’s weten dat zij – de leidinggevende – zicht heeft op wat er allemaal op de afdeling gebeurt. Dus volgens sommige collega’s mag de leidinggevende meer zichtbaar zijn.”*  Geeft aan dat een goede leidinggevende zeer bepalend is. Hierover zegt de respondent:  *“Zeer bepalend. Ik vind openheid heel belangrijk. Het gevoel hebben dat je altijd aan kunt kloppen. Ik beschouw openheid niet gelijk aan waardering. Ik beschouw het als twee aparte onderdelen. Openheid betekent voor mij meer de weet dat je je veilig en vertrouwt mag voelen.”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Leidinggevende** | Respondent 9  (GLD) | Respondent 10  (MCR) | Samenvatting |
| Geeft een omschrijving wat volgens haar een goede leidinggevende is. Hierover zegt de respondent:  *“Ik denk dat een goede leidinggevende iemand is die gericht is op de groei van zijn medewerkers. Als het ware erkenning geeft aan de talenten van zijn medewerkers. En ik denk dat goed communiceren daar een heel belangrijk aspect van is. Dus dat je duidelijk aangeeft wat wel en wat niet werkt. Eigenlijk is het maken van de juiste beslissingen ook een belangrijke eigenschap. Dat je na een grondige overweging de juiste keuze maakt en je medewerkers ook betrekt bij het vormen van een besluit. Het is daarbij van belang dat je de keuzes ook uitlegt, zodat je het team ook meekrijgt. Ik vind het ook heel mooi van mijn laatste twee leidinggevenden zich vies durfde te maken, dus mee hielpen met het schoonmaken van een vieze keuken. Dienend leiderschap is dus in mijn ogen de gewenste stijl.”* | Geen verdere toelichting. |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Leidinggevende** | Respondent 11  (GLD) | Respondent 12  (MCR) | Samenvatting |
| Had een functionele werkrelatie met zijn leidinggevende. Hierover zegt de respondent:  *“Ik heb sinds afgelopen donderdag een nieuwe leidinggevende, dus die werkrelatie is nog hartstikke vers. In een eerder proces is hij langsgekomen om kennis te maken, maar toen was ik er niet i.v.m. teamvergaderingen, dus ik kan daar nog niks over zeggen. De werkrelatie met mijn vorige leidinggevende was heel functioneel. Als ik haar nodig had, dan had ik contact. Ik verstuurde mails en de ene keer kreeg ik daar wel reactie op en de andere keer niet. Ik had wel een IWO, maar daar had ik eerlijk gezegd niet heel veel aan.”*  Geeft aan wat een leidinggevende moet betekenen voor zijn medewerkers. Hierover zegt de respondent:  *“Een goede leidinggevende moet onvoorwaardelijk zijn, iedereen als gelijkwaardig behandelen. Onvoorwaardelijk, het met elkaar doen. Als leidinggevende heb je eindverantwoordelijkheid, maar moet ook kunnen delegeren. Dus wat een leidinggevende inbrengt moet van betekenis zijn, iemand die zijn medewerkers helpt op de plekken waar hij nog moet leren. Dus ook gericht zijn op de leerbehoeften van de medewerkers. Onlangs is het gebeurt dat een teamleider als het ware zomaar uit de kast is geplukt en zij vroeger mijn collega was en nu iemand is die mij niks kan leren. En dan moet ik eigenlijk tegen haar zeggen dat het niet zo werkt. Dat vond ik een pijnlijk moment. Een teamleider moet daarom ook kunnen inschatten wat iemand nodig heeft en wat iemands toegevoegde waarde heeft.”* | Beschouwt zichzelf als een betrokken leidinggevende. Hierover zegt de respondent:  *“Ik beschouw mijn stijl als leidinggevende als betrokken. Ik zie mijn medewerkers en wil betrokken zijn bij het werk dat ze doen. Ik vind dat je als leidinggevende er moet zijn voor je medewerkers. Het is soms lastig om te wisselen. Door het steekincident zijn we als team hechter geworden en is iedereen ook in een soort van overlevingsstand geraakt. Dan merk je dat het contact met je medewerkers heel persoonlijk wordt. Dat is fijn, maar uiteindelijk moet je toch verder als team en is het van belang dat je weer terugkeert naar het werk. Dat je zegt dat we weer verder moeten. Dan moet je ook afstand kunnen creëren.”*  Beschouwt het contact met collega’s als informeel. Hierover zegt de respondent:  *“Het contact onderling is heel informeel binnen MCR. Dat vind ik heel leuk. De hiërarchie staat niet op de voorgrond. Dus je hoeft de directeur niet met u aan te spreken en je kan gewoon binnenstappen. Het is niet de leidinggevende tegen de rest. Het contact met de collega’s ervaar ik als goed. Doordat ik leidinggevende ben kan ik natuurlijk niet voor hen spreken, maar ik ervaar mijn contact met mijn collega’s als goed. We zijn door een steekincident erg hecht met elkaar geworden. Dit heeft een hechte band doen ontstaan.”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Leidinggevende** | Respondent 13  (GLD) | Respondent 14  (MCR) | Samenvatting |
| Beschouwd het contact met de leidinggevende als goed en informeel. Hierover zegt de respondent:  *“Erg goed en informeel. Ik weet nog dat toen ik hier begon met werken, wat nu vier jaar geleden is, was dat wel minder. Dat had te maken met dat ik net begonnen was en nog moest wennen aan iedereen. Je hebt dan toch meteen zoiets van: ‘Het is mijn teammanager’. Maar door de jaren heen groeit je band, je maakt samen dingen mee en dat heeft ervoor gezorgd dat je veel met elkaar kunt delen. Laatst stuurde ik haar ook gewoon een appje of op de wandelgangen praten over hoe je weekend was. Mijn leidinggevende is heel toegankelijk en dat vind ik onwijs prettig. Het is niet zo dat ik helemaal naar de vierde verdieping moet om haar te spreken, nee, totaal niet.”*  Vindt haar leidinggevende direct, maar ook zacht en waardeert dat zeer. Hierover zegt de respondent:  *“Ze kan heel directief zijn. Dus als er iets moet gebeuren of iets gaat niet goed, dan laat ze dat meteen merken. Maar ze heeft ook een zachte kant en vraagt ons op feedback en betrekt ons bij het werk. Ik vind haar een heel fijne leidinggevende.”* | Is niet positief over haar leidinggevende. Hierover zegt de respondent:  *“Dit is niet de stijl die ik zelf gewend ben. Mijn directe leidinggevende, is niet erg betrokken bij het reilen en zeilen op de afdeling. Weet weinig van de cliënten en is er niet altijd voor ons als we haar nodig hebben. De zorgmanager is een ander verhaal, deze staat ook ver van de afdeling, letterlijk en figuurlijk en is niet altijd op de hoogte van wat er op de afdeling afspeelt. Heeft het naar mijn weten te druk.”*  Beschouwt het contact met haar leidinggevende als negatief. Hierover zegt de respondent:  *“Als je haar nodig hebt voor iets, wimpelt ze het vaak af op onze eigen verantwoordelijkheid. We krijgen zelden complimenten, we horen vaak wat we fout hebben gedaan .Soms zijn er veranderingen wat we niet wisten, als het dan fout gaat dan horen we dat van haar.”*  Vindt haar leidinggevende wel betrokken. Hierover zegt de respondent:  *“Als persoon mag ik haar graag, ze is wel wat chaotisch maar wel aardig en heeft veel humor. Ze is ook wel betrokken bij het Leger des Heils.”*  Vindt dat haar leidinggevende er meer moet zijn voor medewerkers. Hierover zegt de respondent:  *“Door er voor ons te zijn als we haar echt nodig hebben, we bellen haar ook alleen maar als we er zelf niet uitkomen. Dat ze zich verdiept in onze cliënten, kennis met ze maakt, zodat ze weet over wie we het hebben en ons ondersteunen als we dat nodig hebben.”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Leidinggevende** | Respondent 15  (GLD) | Respondent 16  (MCR) | Samenvatting |
| Heeft een goede werkrelatie met haar leidinggevende. Hierover zegt de respondent:  *“Heel goed. We hebben hier een vrij solide team. We hebben een vast team met weinig roulatie, erg belangrijk voor ons product. Onze leidinggevende heeft ook echt haar hart bij House in First zitten. Dat merk ik aan haar passie en haar inzet, de samenwerking die ze aangaat met andere ketenpartners. Ze werkt aan een goede samenwerking met ketenpartners. Ze draagt haar verantwoordelijkheid en gaat het contact met die instanties aan. Ik heb dat ook gedaan. Ik realiseer mij overal waar ik kom dat ik een product in mijn koffer heb en dat is het Leger des Heils. Ik promoot overal waar ik kom de organisatie, omdat ik ook achter de identiteit en de visie van het Leger des Heils sta. Ik krijg de ruimte om die visie uit te dragen.”*  Geeft wat de sterkste punten zijn van haar leidinggevende en waar een goede leidinggevende aan moet voldoen. Hierover zegt de respondent:  *“Ik vind dat zij gewoon zichtbaar moet zijn, op verschillende gebieden. Aanwezig op de werkvloer, zichtbaar voor medewerkers en cliënten. En dat vind ik ook fijn aan mijn leidinggevende, dat zij nu bij ons op kantoor zit en niet op de Brinckhorst. Er moet uiteraard ook een bepaalde afstand te zijn, zodat de leidinggevende vanuit een meer neutrale rol, helikopter view, naar de casus kan kijken. Op die manier kan zij ons verder helpen, omdat wij ons soms te intensief kunnen focussen op een casus. Wat ik hier fijn vind is dat het hier minder autoritair is, minder van bovenaf. Dat was vroeger, in het zuiden, wel zo. Dat geeft in mijn ogen medewerkers minder de kans om zich te ontwikkelen, om zich uit te dagen. Dus een goede leidinggevende moet vooral niet autoritair zijn tegenover zijn medewerkers.”* | Is erg positief over zijn leidinggevende. Hierover zegt de respondent:  *“Ik ben super tevreden over mijn leidinggevende! Als er werk of privé gerelateerde dingen zijn denkt ze mee wordt er gekeken naar oplossingen en mogelijkheden. Het schilt dat we een wat kleiner team zijn zodat je ook makkelijker binding hebt met collega’s en elkaar verantwoordelijk kan houden. […] Het is ook fijn dat je het vertrouwen hebt en kunt hebben in je TM dat ze zich hard maakt als er dingen geregeld moeten worden in belang van het personeel.”*  Heeft een goede werkrelatie met zijn leidinggevende. Hierover zegt de respondent:  *“Hoe bijzonder is het om samen met je leidinggevende te bidden voor een dienst dat de dag goed verloopt etc. […] Er is ook een goed balans tussen professioneel zijn en wel lol kunnen hebben met elkaar als team inclusief met leidinggevende.”*  Vindt dat zijn leidinggevende wat moet doen aan de werkdruk. Hierover zegt de respondent:  *“Ik en een aantal collega’s vinden dat er best een hoge werkdruk ligt op de Passage. Hiervoor zijn meerdere factoren aanwezig. Mijn leidinggevende heeft heel veel creatieve ideeën voor de afdeling wat positief is en goed, alleen voelt het voor mij vaak aan als nog meer werktaken terwijl wij onze handen al vol hebben. Het is niet onmogelijk en het is goed bedoelt, maar ik denk dat het soms een kwestie is van aanvoelen of dat het moment er voor is of niet.”* |  |

## Bijlage 13: Analyseschema – Werk- en leerklimaat

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Werk- en leerklimaat** | Respondent 1  (GLD) | Respondent 2  (MCR) | Samenvatting |
| Mist momenteel niks aan loopbaanmogelijkheden. Hierover zegt de respondent:  *“Ik heb niet ervaren dat je daar geen kansen in hebt. Ook in het verleden heb ik niet iets anders meegemaakt.”*  Geeft aan dat je binnen de organisatie makkelijk een switch kunt maken. Hierover zegt de respondent:  *“Dus als jij een switch wil maken en je hebt een goede staat van dienst, dan kun je heel gemakkelijk die switch maken. Je kunt dan met wat extra scholing vrij makkelijk aan de slag bij een andere afdeling.”*  Vond het opleidingsaanbod niet breed, maar ziet nu een positieve ontwikkeling. Hierover zegt de respondent:  *“Tot nu toe was het nog niet zo heel erg breed. Voor mijn functie werden trainingen gegeven door collega’s en nu echt door academici, dus mensen die er echt voor geschoold zijn en professioneler zijn.”*  Geeft aan dat door de stijgende zorgvraag kennisverdieping noodzakelijk is. Hierover zegt de respondent:  *“Nu onze doelgroep extremer wordt, dus groter in aantallen en uitdagender op het gebied van zorg, is kennisverdieping noodzakelijk. Wij moeten onszelf blijven ontwikkelen.”*  Geeft aan dat veiligheid een belangrijk thema is. Hierover zegt de respondent:  *“We zijn nu ook heel erg bezig met veiligheid. Daar hebben we echt stappen meegemaakt. Onze deelnemers zorgen soms voor onveilige situaties, dus dan is het wel zo fijn om te weten hoe je daarmee om moet gaan, ook om je eigen veiligheid te waarborgen.”*  Ziet zichzelf over vijf jaar graag bij een moeder-kind opvang werken. Hierover zegt de respondent:  *“Ik zou graag bij een moeder-kind opvang. Ik heb daar veel affiniteit mee. Sinds dat ik moeder ben geworden is dat alsmaar groter en groter geworden. Ik wil heel graag mijn ervaring inzetten om andere moeders verder te helpen.”* | Geeft aan dat er doorgroeimogelijkheden zijn. Heeft zelf niet de behoefte om hard vooruit te gaan. Hierover zegt de respondent:  *“In mijn ogen goed en er zijn voldoende doorgroeimogelijkheden. Als ik in mijn werkomgeving kijk zie ik mensen om mij heen die graag en hard vooruit willen, maar zelf heb ik die behoefte niet.”*  Is erg tevreden met wat hij nu heeft. Hierover zegt de respondent:  *“Ik vind het gewoon hartstikke leuk om mensen te begeleiden en dat vind ik veel leuker en waardevoller dan de financiële kant. […] Ik ben ontzettend tevreden met wat ik nu heb. Ik ervaar dat ik energie krijg van mijn werk en dat vind ik fantastisch.”*  Geeft aan tevreden te zijn over het opleidingsaanbod, maar het mag specifieker. Hierover zegt de respondent:  *“Ik vind het niveau van de trainingen die het Leger des Heils ons aanbied goed. Maar het aanbod bestaat uit trainingen waarvan ik mij soms afvraag of ik het wel nodig heb. Het wordt nu organisatiebreed gegeven, terwijl het in mijn ogen meer gespecialiseerd mag. De inhoud van de trainingen mag dus specifieker, zodat je het beter kunt toepassen op je werk.”*  Kijkt niet naar waar hij over vijf jaar staat. Hierover zegt de respondent:  *“Ik ben gewoon meer praktisch ingesteld. Ik ben hiervoor bouwvakker geweest, een hele andere richting dan waar ik nu werk. Maar door mijn eigen ervaring denk ik veel meer in het hier en nu.”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Werk- en leerklimaat** | Respondent3  (GLD) | Respondent 4  (MCR) | Samenvatting |
| Is tevreden over de studiekostenregeling. Hierover zegt de respondent:  *“Dat vind ik fantastisch. Het Leger des Heils heeft een eigen academie. Daar kun je opleidingen en trainingen volgen maar dat is geen reden om te blijven. Wat wel een reden is om te blijven is de studiekosten regeling. Daarin is het GLD echt onderscheidend t.o.v. andere organisaties.”*  Zegt wel dat studiekostenregeling niet altijd bindend hoeft te werken. Hierover zegt de respondent:  *“Het Leger des Heils heeft een eigen academie. Daar kun je opleidingen en trainingen volgen, maar dat is geen reden om te blijven. […] Alleen ik ga geen studie meer doen dus dat bind mij niet. Ik ben voortdurend aan het schakelen in dit gesprek tussen wat voor mij persoonlijk belangrijk is en hoe het werkt voor het Leger des Heils als organisatie. […] Studiekostenregeling is een maatregel maar er zijn natuurlijk collega’s die niet de behoefte hebben om door te studeren.”* | Geeft aan dat er een goed werk- en leerklimaat moet zijn. Hierover zegt de respondent:  *“Ik zou het wel leuk vinden als het Leger des Heils haar opleidingsaanbod dieper maakt. Dus dat je meer diepgang hebt. Nu heb je trainingen dat je denkt: het is wel handig, maar meer om jezelf weer op te frissen. Maar het is niet heel diepgaand. Het is vaak niet nieuw. Het gaat nu met de academie wel weer wat beter, maar ik denk wel dat de opties die er zijn voor mij te laag en niet uitdagend zijn. Dat klinkt arrogant, maar ik wil graag nieuwe dingen leren op het gebied van verslavingszorg en andere gebieden van zorg. Op die manier kun je de zorg voor deelnemers verbeteren. Dus eigenlijk zou ik het fijn vinden als de lesstof diepgaander wordt. Want ik merk dat niet iedereen up tot date is qua kennis, terwijl zij die kennis wel tot zich kunnen nemen. Ik merk met regelmaat dat we soms lastig onderscheidt kunnen maken tussen iemand die onder invloed is van een nieuwe drug of iemand die lijdt aan een medische aandoening en daardoor zo raar doet.”*  Wilt graag groeien in kennis. Hierover zegt de respondent:  *“De volgende stap die ik zou kunnen maken is die naar de functie van leidinggevende, maar dat is absoluut niet mijn ambitie. Ik zou eerder willen groeien in de kennis die ik dan kan toepassen in de praktijk. Die is nu nog mager. Het gaat dan bijvoorbeeld over drugsgebruik of behandelingen om deelnemers te motiveren dat zij stoppen met drugsgebruik.”*  Geeft aan dat medewerkers in haar functie onnodig vertrekken. Hierover zegt de respondent:  *“Maar als ik kijk naar de functie van woonbegeleider, dan zie je dat medewerkers na drie jaar vertrekken. En dat is zonde, want ik denk dat wanneer je die medewerkers traint en op die manier het werk diepgaand maakt, zij die kennis zullen doorgeven aan andere medewerkers. Dat heeft een positief effect op medewerkers.”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Werk- en leerklimaat** | Respondent 5  (GLD) | Respondent 6  (MCR) | Samenvatting |
| Vindt de inhoud van de opleidingen goed, maar geeft aan dat het per persoon kan verschillen. Hierover zegt de respondent:  *“Op zich goed, maar het kan natuurlijk per persoon verschillen. De een vind het wel goed, de ander niet.”*  Geeft een aantal voorbeelden om zijn positivisme ten aanzien van het opleidingsaanbod duidelijk te maken. Hierover zegt de respondent:  *“Laatst moest ik een training volgen in timemanagement, wat niks met die SKJ-registratie te maken had. Je bent vrij om je daarvoor aan te melden, de melding krijg je overigens per mail toegestuurd. Ik vond het een goede training die goed op mijn werk aansloot. Daarvoor had ik ook al training gevolgd op het gebied van bescherming. Dat verbreedde mijn perspectief op werk enorm. Het gaf echt meerwaarde aan mijn werk. Ik kon meer leren over de cliënt en je leeft je sindsdien meer in de cliënt. Je gaat verder dan de oorspronkelijke verantwoordelijkheid die je hebt voor de cliënt.”* | Geeft aan dat er geen doorgroeimogelijkheden zijn voor haar functie. Hierover zegt de respondent:  *“Van de gedragswetenschappers binnen het Leger des Heils ben ik de PIP, wat betekent dat ik als het ware een doorgeefluik ben van wat er speelt onder de gedragswetenschappers. Die informatie geef ik dan door aan het kantoor aan de Kooikerweg. Er zijn op dit moment geen doorgroeimogelijkheden voor gedragswetenschappers.”*  Geeft aan dat het opleidingsaanbod onvoldoende aansluit op haar functie. Het is niet breed genoeg. Hierover zegt de respondent:  *“Dat aanbod is nihil, het heeft ons niks te bieden. Het voldoet niet aan onze eisen. Het aanbod moet postacademisch zijn en dat is het nu niet. Dat vind ik erg zonde, want hoogopgeleiden hebben veel ambitie. Ik hou van uitdaging, van doorleren. We krijgen nu wel cursussen en trainingen aangeboden, maar dat is toch niet van het gewenste niveau.”*  Benadrukt nogmaals de afwezigheid aan doorgroeimogelijkheden voor haar functie. Hierover zegt de respondent:  “Er zijn geen doorgroeimogelijkheden, terwijl die bij andere organisaties er wel zijn. En dat terwijl mijn functie eigenlijk die van senior is. Als ik kijk naar andere functies dan zijn die doorgroeimogelijkheden er wel. […] Dus op landelijk niveau moet dat aanbod wordt verbreed. Meer opleidingskansen voor orthopedagogen. Dat ook zij de kans krijgen om theoretische verdieping op te doen. Rotterdam kan nu nog geen opleidingsaanbod aanbieden aan gedragswetenschappers vanwege de eisen die worden gesteld. Die eisen worden vanuit de beroepsvereniging opgesteld. Dus je moet er landelijk naar kijken. Want als het opleidingsaanbod en de doorgroeimogelijkheden niet verbeteren dan zie ik mijzelf hier niet meer over vijf jaar werken.”  Heeft behoefte aan uitdagend werk- en leerklimaat. Hierover zegt de respondent:  *“Een uitdagend werk- en leerklimaat is voor mij dan ook ontzettend belangrijk. Dat bind mij tot de organisatie in zeker zin. Vooral als ik kijk naar mijn ambitie en het feit dat ik nog dertig jaar door moet gaan. Het speelt in m’n achterhoofd.”* |  |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Werk- en leerklimaat** | Respondent 7  (GLD) | Respondent 8  (MCR) | Samenvatting |
| Heeft geen doorgroeimogelijkheden, maar vindt dat niet storend. Hierover zegt de respondent:  *“Nee, ik heb er wel bewust voor gekozen. Ik wist dat. Ik vind het een hele leuke plek om te werken. Je kunt wel doorgroei zien in het stukje scholing. Wat meer expertise maar dat zal niet in een aparte functie komen. In mijn werkgebied is dat sowieso lastig. Je bent of basis psycholoog of basis orthopedagoog en soms kun je dan op een bepaalde werkplek, bij een werkgever die dat faciliteert, een post-academische opleiding doen zoals GZ psycholoog of orthopedagoog generalist. Wij hebben binnen de organisatie niet de randvoorwaarden voor begeleiding.”*  Geeft aan geen interne opleidingen te treffen voor haar functie. Heeft er ook geen behoefte aan, want het zou leiden tot meer verantwoordelijkheden. Hierover zegt de respondent:  *“Nee, want je hebt in zo’n functie eigenlijk meer verantwoordelijkheid en meer vluchtige dingen. […] Nee. En je hebt meer afstand in het algemeen tot de werkvloer. Wat ik wel leuk zou vinden is om mij te specialiseren in een bepaalde behandelvorm. Maar op dit moment geef je ook bij het Leger des Heils in Den Haag geen behandelingen.”*  Geeft aan wat haar wel leuk lijkt:  *“Ja, ik zou het wel leuk vinden om bijvoorbeeld een systeem opleiding te gaan doen. Dan ga je als behandelaar aan de slag met gezinnen waar de gezinscoaches nu gezinsbegeleiding geven. De gezinscoaches ondersteunen vooral. Behandeling is meer therapeutisch. Wat gebeurt er, wat kunnen we veranderen. Meer als psycholoog aan de slag. Dat zou ik wel heel mooi vinden en leuk vinden om te doen.”*  Geeft aan waar ze graag staat over vijf jaar:  *“Dan zou ik het heel leuk vinden om als systeem behandelaar te werken.**Het Leger des Heils werkt nu bijvoorbeeld samen met de GGZ, opvoedpoli. Een gezinscoach en een behandelaar trekken samen op in hele complexe gezinnen. Ik zou het heel leuk vinden om in plaats van de opvoedpoli dit te doen. Dat we zelf deze expertise in huis hebben. Dat we een soort expert team hebben.”* | Vind het opleidingsaanbod niet interessant en van een te laag niveau. Hierover zegt de respondent:  *“De academie van het Leger des Heils vind ik niet interessant, van een laag niveau. Er zou meer diepgang moeten zijn. Het is nu laagdrempelig, wat ook goed is want het zou voor iedereen te doen moeten zijn. Maar je moet ook kijken naar het hbo- en wo-niveau van andere medewerkers. De lesstof zou uitgebreid moeten worden en zelfstudie zou ook helpen.”*  Geeft aan uitdaging te beschouwen als een reden om te blijven. Hecht daarom veel waarde aan een werk- en leerklimtaat. Hierover zegt de respondent:  *“De blijvende uitdagingen in het werk en het groeien naar een andere functie. Een goed werk- en leerklimaat, dat is heel belangrijk. Dat je de ruimte krijgt om jezelf te ontwikkelen en uit te dagen. Daarnaast zijn het ook de collega’s en leidinggevenden. De omgang met hen is erg positief en je merkt dat het je meer bind tot de organisatie. Sfeer met mijn collega’s is goed en dat is vanaf het begin af aan zo geweest. Ze voelen bijna aan als een familie.”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Werk- en leerklimaat** | Respondent 9  (GLD) | Respondent 10  (MCR) | Samenvatting |
| Zou graag door willen groeien en daarom beter willen weten wat haar mogelijkheden zijn. Hierover zegt de respondent:  *“Ik vind het lastig, maar dat heeft te maken dat ik heel veel interessant vind. Ik vind het moeilijk om te kiezen. Ik zou soms wel willen dat ik beter weet wat mijn mogelijkheden zijn om door te groeien. Ik heb nu niet helemaal helder naar welke functies ik kan doorgroeien. Ik kan wel doorgroeien naar persoonlijk begeleider, maar ik weet niet of dat volgens de huidige wetgeving kan. Ik volg dan nu wel een hbo-opleiding, ik ben nu ook bezig met afstuderen, maar dat is de studie theologie en dat is niet gelinkt aan het sociale domein. Dus er zijn wel doorgroeimogelijkheden en ik denk dat ik ook wel leidinggevende kan zijn, maar ik weet niet of ik dat ook echt wil. Maar misschien dat je daarom de mogelijkheid voor medewerkers moet creëren om een dag mee te lopen met iemand die een functie bekleedt die jij ook graag wilt hebben. Zo krijg je een beter zicht in of de functie, en het werk dat daarbij hoort, je leuk lijkt.”*  Vindt dat er gesprekken plaats moeten vinden tussen medewerkers en HR. Hierover zegt de respondent:  *“Nou, ik denk wel dat je medewerkers de mogelijkheid moet geven om een gesprek aan te gaan met personen van P&O. Zij weten wat voor jou de doorgroeimogelijkheden zijn en wat je nodig hebt om door te kunnen groeien naar een bepaalde functie. En ik denk ook wel dat het opleidingsaanbod aantrekkelijk en relevant moet zijn, dat de kosten voor je studie worden bekostigd door de organisatie en dat je goede informatie krijgt over de opleidingen die je kan of moet volgen.”* | Is tevreden met het opleidingsaanbod, maar ziet graag meer specialisatie daarin. Hierover zegt de respondent:  *“Denk hierbij aan opleidingsaanbod. In mijn ogen gaat het daarin steeds beter. Het Leger des Heils heeft haar eigen academie opgezet. Hier zou wat mij betreft meer in mogen, meer specifiek, op verslavingsgebied bijvoorbeeld. Nu is er veilig werken en NVR. Er wordt weliswaar een cursus gegeven, maar dit blijft niet hangen. Bijvoorbeeld een herhaling. En wat mij betreft mag er meer keuze zijn in verschillende type trainingen. Trainingen die ook meer gericht zijn op het werk dat we doen. Kennis over verslaving bijvoorbeeld, daar mogen meer trainingen over aangeboden worden.”*  Ervaart zeker doorgroeimogelijkheden, maar vindt dat er te weinig gelegenheid wordt geboden om een opleiding naast werk te volgen. Hierover zegt de respondent:  *“Ik ervaar zeker doorgroeimogelijkheden. Ik heb hiervoor gesolliciteerd en een gesprek gehad. Ik vond dat er te weinig gelegenheid geboden werd om een opleiding te volgen naast mijn werk. Het kostte mij mijn eigen tijd. Wat mij betreft kan de organisatie hier beter op tegemoet treden. Tot mbo-niveau wordt er geïnvesteerd, maar voor opleidingen op hbo-niveau moeten medewerkers het in hun eigen tijd doen. Dit kan in mijn ogen demotiverend werken voor mensen en dat is zonde. Het kost medewerkers hun eigen vrije tijd en geld. Het Leger des Heils moet het juist beschouwen en benaderen als een stukje investering in haar eigen personeel.”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Werk- en leerklimaat** | Respondent 9  (GLD) | Respondent 10  (MCR) | Samenvatting |
| Wil graag een specialistische en breder opleidingsaanbod. Hierover zegt de respondent:  *“Je hebt bepaalde dingen die wij gewoon moeten doen. Je hebt bijvoorbeeld werken volgens de SRA-methode, dus die opleiding moet je gewoon volgen. Veilig werken moet wij ook volgen, dat je weet met wat voor mensen je werkt. Zo maak je het voor jezelf veiliger. Ik denk wel dat ze meer specialisten en breder zouden kunnen ontwikkelen in de zin van… Ik denk dat als ik zelf op zoek ga, buiten mijn werk om, naar andere werkmethode voor onze cliënten dan kom ik er een paar waardevolle methoden tegen. Methoden die we ook bij ons op de werkvloer kunnen hanteren. Bijvoorbeeld middels tekenen communiceren met licht verstandelijke gehandicapten. Dus op het gebied van opleiden vind ik het Leger des Heils niet echt vooruitstrevend. Onvoldoende innovatief. Nu ben ik mij er wel van bewust dat het logge systeem van het Leger des Heils afhankelijk is van het logge systeem daarboven, namelijk de overheid. Er vinden elke keer veranderingen plaats en het Leger des Heils merkt daar meteen de gevolgen van. Maar als ik kijk naar het aanbod aan apps, dan kunnen we dat allemaal meenemen naar de zorg voor de huidige generatie jongeren. Dus op dat gebied mag het Leger des Heils*  *innovatiever zijn.”* | Geen verdere toelichting. |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Werk- en leerklimaat** | Respondent 11  (GLD) | Respondent 12  (MCR) | Samenvatting |
| Geeft aan hoe zijn ideale werk- en leerklimaat eruit ziet:  *“Dat een leidinggevende weet wie zijn team is, welke talent iemand met zich mee draagt, wat de kwaliteiten van ieder teamlid is en dat je die kwaliteiten op de juiste manier inzet. Dat mensen van elkaar kunnen leren. Dat is heel belangrijk. Je moet medewerkers ook betrekken bij beslissingen, dat ook zij weten hoe om te gaan met verantwoording. Op een gelijkwaardige basis elkaar de kans geven om autonoom handelen.”*  Is niet tevreden over hoe de opleidingen worden bekostigd en wanneer de opleidingen gevolgd moeten worden. Hierover zegt de respondent:  “Waar ik wel op vast liep was dat als ik naar school ging, ik op mijn vrije dag moest werken. Dat terwijl ik nog zoveel studieopdrachten had. Hierdoor liep ik achter op mijn studie. Het was erg intensief en ik had het nog aangekaart. Het heeft vervolgens een jaar geduurd voordat ze met een regeling aankwamen waarbij je gehele studie werd bekostigd, maar je als medewerker verplicht bent om je voor twee jaar te binden aan de organisatie. Ik heb toen gezegd dat ik daar niet aan wilde beginnen. Ik hou net nog eventjes en ik factureer alleen mijn keuzebudget. Ik zie wel waar ik over twee jaar staan. Ik wil mij niet op die manier binden. Ik hou het heel erg open. Mijn vrouw is net zo. Het kan zo maar zijn dat we over twee jaar ervoor kiezen om in het oosten van het land te wonen. Mijn vrouw werkt ook in de zorg en zij volgt nu een universitaire opleiding vanuit haar werk, en zij had wel de ruimte om te onderhandelen over de opleidingsfinanciëring. Ook zij kreeg in eerste instantie de eis om zich na het afronden van de opleiding voor twee jaar te binden aan de organisatie. Door die ruimte voor onderhandeling hoeft zij zich niet te schikken aan die regel en heeft ze de vrijheid om zelf te bepalen hoe lang ze nog bij de organisatie blijft. Ik had die ruimte niet. Ik kon niet instappen in het nieuwe aanbod dat sinds januari geldt. […] Dat vind ik niet goed. Want je investeert als zo enorm als medewerker in de organisatie, door hulp te verlenen aan de cliënt. Je vertegenwoordigt de organisatie naar ketenpartners, in de regio en naar andere mensen toe. Je doet onwijs veel voor de organisatie en de waardering die je dan krijgt is mager. Ik doe dit werk echt voor de cliënten. Dat is ook wat mij bindt, de cliënten en niet de organisatie.” | Is niet tevreden over de inhoud van het opleidingsaanbod. Hierover zegt de respondent:  *“Je hebt een loopbaanbudget, waardoor jezelf dingen in kan kopen. Dat vind ik goed. En je hebt daarnaast ook nog trainingen. Ik vond de inhoud op zich oké. Je had een medicatie training en een training psychiatrie, maar de inhoud van die trainingen sloeg nergens op. Maar dat weten ze ook, dat de inhoud van de trainingen niet veel voorstelt. En dat stoort mij dan ook: ze weten al ruim tien jaar dat de inhoud van de trainingen niet veel voorstellen en daar verandering in moet worden gebracht, en toch verandert er niks. Er wordt te laat actie ondernomen en te weinig naar de consequenties gekeken. Het duurt gewoon tien jaar voordat er eindelijk iets verandert.”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Werk- en leerklimaat** | Respondent 13  (GLD) | Respondent 14  (MCR) | Samenvatting |
| Heeft in het verleden een fijne doorgroeimogelijkheid ervaren, maar ziet nu weinig doorgroeimogelijkheden. Hierover zegt de respondent:  *“Ik ben eerst als groepsleider begonnen en daarna heb ik een thuisopleiding op hbo-niveau gevolgd. Toen kwam in aanmerking voor de functie van persoonlijk begeleider met als voorwaarde dat ik mijn opleiding zou afronden. En dat was zeker een mooie doorgroeimogelijkheid en het heeft mij zeker op de been gehouden. Het was een mooie stimulans en een mooie kans die het Leger des Heils mij gaf. Dus er zijn wel degelijk doorgroeimogelijkheden. Maar als ik mij bedenk dat wanneer ik mijn hbo-diploma heb gehaald, de kans klein is dat ik nog verder kan groeien. Wellicht gedragswetenschapper of teamleider, maar meer dan dat wordt het niet. Er is dan geen mogelijkheid om verder te groeien.”*  Is tevreden over het opleidingsaanbod, maar vindt het jammer dat de organisatie niet eerder een initiatief is gestart omtrent scholing. Hierover zegt de respondent:  *“Ik heb nu dan bijvoorbeeld een stagebegeleidertraining voor hbo-studenten. Dat vind ik wel fijn. Ik ben dus wel tevreden over het opleidingsaanbod. Wat ik ook echt heel mooi vind is dat sinds 2019 het Leger des Heils de opleidingen van haar medewerkers betaald. Dat werkt motiverend. Ik vind het wel jammer dat zij dat niet eerder hebben gedaan. Dan had ik er ook gebruik van kunnen maken. Ze zijn eerst begonnen met werk en leren op mbo-niveau en pas daarna zijn ze naar deze huidige regeling gegaan. Het Leger des Heils stimuleert haar medewerkers en er wordt echt een werk- en leerklimaat gecreëerd.”* | Vindt dat er voldoende doorgroeimogelijkheden zijn door het huidige cursusaanbod. Hierover zegt de respondent:  *“Het LDH geeft je de gelegenheid om cursussen te volgen, je kan in drie jaar een loopbaanbudget sparen, die je mag inzetten voor een cursus of opleiding. Er worden al heel veel cursussen gegeven, om je te ondersteunen bij het werk met verslaafden en mensen met psychische problematiek.”*  Wil graag doorstromen naar een volgende functie en is dan tevreden over haar doorgroeikansen. Hierover zegt de respondent:  *“Zelf wil ik nog graag de opleiding wondverpleegkundige doen. Leidinggevende staat hier achter. Ik moet mezelf nog verder informeren hoe of wat. Ik zou daar tevreden mee zijn en hoef geen leidinggevende functie, deze heb ik in het verleden gehad, ik ben meer op mijn plaats op de werkvloer.”*  Is positief over het opleidingsaanbod. Hierover zegt de respondent:  *“Niet. Ik heb me heel erg verbaast over wat er allemaal kan. Bij mijn vorige werkgever moest er gesmeekt worden voor een cursus of opleiding. […] Het zijn heel veel cursussen. In het eerste jaar had ik er al drie. Allemaal cursussen die je ondersteunen bij het werk met onze doelgroep. Je leert hier veel van. Ik sta altijd open voor iets nieuws.”*  Wil niet in aanmerking komen voor promotie. Hierover zegt de respondent:  *“Nee, zoals ik boven schreef, ik was al leidinggevende in mijn vorige baan, maar voel me thuis op de werk vloer, waar er ook veel geregeld moet worden. We hebben een zelfsturend team, waar ik ook mijn leidinggevende capaciteiten goed in kwijt kan.”*  Wil graag door naar een volgende functie en zou daarin meer steun willen zien van het bestuur. Vindt dat de afdeling beter georganiseerd moet worden. Hierover zegt de respondent:  *“Ik zou graag de opleiding wondverpleegkundige doen en graag de afdeling beter organiseren, zodat het beter voldoet aan alle criteria voor verpleeghuis zorg. Stukje bij beet je zie ik veranderingen op de afdeling. Ik zou graag de medewerking van het bestuur willen hebben.”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Werk- en leerklimaat** | Respondent 15  (GLD) | Respondent 16  (MCR) | Samenvatting |
| Vindt een werk- en leerklimaat erg belangrijk. Hierover zegt de respondent:  *“Ik heb wel in het verleden een post-hbo opleiding gevolgd en dat was meer voor mijzelf. Ik ben voor een goede investering in medewerkers. Dus de organisatie moet echt een klimaat creëren waarin investeren in je ontwikkeling, werk en leren, wordt gestimuleerd. Dat is heel belangrijk. Een werk- en leerklimaat is daarom ontzettend belangrijk.”*  Is aan het kijken wat er te leren valt in verhouding tot de levensfase waar ze in zit. Hierover zegt de respondent:  *“Ook wanneer ik kijk naar mijn levensfase, dan valt er voor mij ook wat te leren. Maar ze moeten niet oude plantjes verpotten. Ik ben nu meer bezig met hoe ik dit werktempo en mijn functieprofiel vol. Want we hebben het echt hartstikke heftig en die functie differentiatie is er niet. Ik ben dus meer aan het kijken hoe ik het dit jaar kan volhouden. Ik ben meer moe, dus ik merk het fysiek ontzettend. Maar dat is ook logisch, ik doe niet onder voor mijn jongeren collega’s.”* | Vindt dat er voldoende doorgroeimogelijkheden zijn. Hierover zegt de respondent:  *“Er zijn genoeg doorgroei mogelijkheden de interne cursussen of andere vacatures die interessant zijn. Ik schrijf me altijd in voor de cursussen en dat vind ik super leuk en interessant ik hou er wel van om door te ontwikkelen.”*  Vindt dat loopbaanbudget goed onder de aandacht wordt gebracht. Hierover zegt de respondent:  *“Loopbaan & persoonlijk budget wordt ook goed onder de aandacht gebracht denk ik.”*  Is zeer tevreden over zijn huidige functie en heeft momenteel geen doorgroeiwensen. Hierover zegt de respondent:  *“Op dit moment ben ik al zeer tevreden en content, ik wil graag gewoon meer werk ervaring op doen en deze afdeling bied daarvoor op het moment genoeg uitdagingen aan om me in te ontwikkelen. […] Zoals ik zeg ik ben niet veel eisend dus naar mijn idee is dit goed geregeld het is altijd goed om regelmatig dit soort onderwerpen opnieuw onder de aandacht te brengen zodat het weer fris in het geheugen zit dat die opties er zijn.”*  Vindt het opleidingsaanbod erg goed. Hierover zegt de respondent:  *“Geweldig! Ik hou van mezelf door te ontwikkelen en er worden interessante onderwerpen aangeboden dus zolang het in mijn budget past schrijf ik me graag in.”* |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Schriftelijk diepte-interview met medewerkers LdH W&G** | | | |
| Groen = positief Oranje = verbetering Rood = negatief | | | |
| **Werk- en leerklimaat** | Respondent 15  (GLD) | Respondent 16  (MCR) | Samenvatting |
| Vindt dat de organisatie beter om mag gaan met de leeftijdsfase van medewerkers. Hierover zegt de respondent:  “Laatst was er een meeting voor de 55-plussers die werkzaam bij het Leger des Heils […] Maar niet de waardering en het traject dat zij met de oudere werknemers willen gaan ondersteunen. Geen enkele keren. […] De interesse in onze behoeften, kijkend naar onze leeftijdsfase. […] Ik doe precies hetzelfde als mijn collega van twintig jaar jonger, precies hetzelfde. Maar de grote afwezigheid van die meeting was het Leger des Heils zelf. Het ging alleen maar over pensioen. Er wordt niet gekeken naar de inhoud van ons werk en hoe ze dat aangenaam kunnen maken voor ons. Ook de differentiatie moet echt worden aangepakt, dat mag echt beter. We hebben echt een zware baan. De zwaarste gevallen bij ons op schoot geworpen. Maar we verdienen net zoveel als iemand bij de Wenkenbach of de Domus. Dus die financiële beloning, de inhoud van het werk en de leeftijdsfase moeten goed worden afgestemd. Daar kunnen ze nog veel terrein mee winnen. Wat zou jij nodig hebben om dit werk met plezier te doen? We hebben een collega die hier af en toe nog weleens klust en die is van de vorige lichting. Die had een contract van 36 uur en elke week kon hij een dag opnemen. Al die reserves zijn er nu van af. Ik heb vitaliteitsuren, maar dat zijn er 36 per jaar, maar een weekje. […] We leunen nog te veel op onze eigen spullen.” | Heeft wel ambities, maar wegens persoonlijke omstandigheden kan het daar nu niet van komen. Hierover zegt de respondent:  *“Ik was aan het overwegen om via LDH-persoon gebonden budget een HBO opleiding social work te gaan doen. Wat me bevoegd zou maken om als woonbegeleider aan de slag te gaan op mijn of andere afdelingen. Door persoonlijke redenen (slechte nachtrust/stress regulatie) en andere dingen neig ik ernaar om het niet te doen omdat ik het als pb’r al druk genoeg heb en ik het op sociaal-emotionele vlak niet ga halen om deeltijd HBO opleiding naast mijn drukke afdelingswerk te doen. Mijn TM heeft aangeboden en duidelijk gemaakt dat er zeker over te praten valt en dat er mogelijkheden zijn om het als nog ten uitvoer te brengen. Op dit moment heb ik het alleen geparkeerd en moet ik anderen dingen op werk/prive gebied eerst aanpakken.”*  Geeft aan waar hij graag zou willen staan over vijf jaar:  *“Toen ik net bij de Passage kwam werken en mijn vast contract binnen sleepte, dacht ik dat ik de aankomende 10 jaar hier wel zou werken. Momenteel heb ik dat terug geschroefd naar 5 jaar. Zoals hiervoor aangegeven heb ik mijn loopbaan mogelijkheden geparkeerd maar als ik een paar jaar verder ben en op bepaalde vlakken meer zelfvertrouwen heb en stabiliteit heb hoop ik mijn keuze in HBO opleiding doen of niet te maken.”*  Mist wel duidelijkheid over wat er precies mogelijk is aan ontwikkeling. Hierover zegt de respondent:  *“Misschien duidelijkheid over wat er allemaal mogelijk is. Ik moet eerlijk bekennen omdat ik me er nu niet mee bezig hou dat ik dingen wel hoor op de wandelgangen maar niet daadwerkelijk registreer. Maar ik weet wel dat er superveel mogelijk en nog meer bespreekbaar en dat geeft ook echt een geruststelling omdat ik voorlopig niet het idee heb dat in de organisatie zat ben en zeer graag voor het Leger des Heils blijf werken.”* |  |

## Bijlage 14: Gespreksverslagen respondenten werkeenheid GLD

**Interviewverslag Ana Fraterman – Sociaal Pedagogisch Werker 3, werkeenheid GLD**

**Wat is je algemene indruk van de organisatie?** Die is heel positief. Ik werk hier nu vier jaar en ik vind het een hele fijne organisatie, die zich echt op verschillende vlakken inzet voor mensen zonder helper. Het is echt door de jaren heen geprofessionaliseerd als je kijkt naar hoe het is ontstaan tweehonderd jaar geleden met bad, bad en brood. Het is professionele organisatie die op meerdere gebieden actief. Daarnaast denkt de organisatie in uitdagingen, in oplossingen. Dat zie je terug in verschillende lagen, zoals bij collega’s en leidinggevenden. Zij zoeken naar meerdere oplossingen, oplossingen die deelnemers echt verder helpen. Die uitdaging die het Leger des Heils biedt aan haar medewerkers, vind ik echt heel prettig.

**Wat motiveert jou om naar werk toe te gaan?** Het feit dat ik voor een heel kwetsbare doelgroep iets kan betekenen. Dat ik hen verder weet te helpen in hun problemen. Ook de mensen die echt zijn opgegeven. Na een tijdje zie je dat ze toch echt wel verder komen en dat vind ik mooi om te zien. Daarnaast is het ook de sfeer die we onderling hebben, de verhalen die we met elkaar delen. Maar ook wat we van elkaar leren.

**Want hoe is je werkrelatie met je collega’s?** Heel hecht, we hebben een heel hecht team. We hebben ook hele informele contacten met elkaar, ook met mijn leidinggevende. Ik vind ook dat ik een erg goede leidinggevende heb. Je kunt haar leiderschapsstijl definiëren, dus volgens de theorie, als democratisch. Dat betekent dat ze ons erg laat meedenken, bijvoorbeeld met beleid en hulpverlening. Dat vind ik heel prettig. We hebben sinds een jaar een nieuwe leidinggevende en zij komt uit ons team. Ze was een erg fijne collega en nu ze is doorgegroeid tot leidinggevende merk je dat ze echt op haar plek zit en het onwijs goed doet. Ze staat haar mannetje en ze is heel betrokken. Dat geeft mij een gevoel van stabiliteit, ik mag zijn wie ik wil zijn en dat geeft mij een gevoel van erkenning. Ze is heel toegankelijk, dus je kunt zowel over werk- als privézaken praten. Er is sprake van gelijkwaardigheid, in plaats van op iemand neerkijken.

**Hoe belangrijk zijn erkenning en waardering?** Het is toch echt belangrijk dat je om de zoveel tijd erkenning en waardering krijgt vanuit je collega’s en leidinggevende. Het is wel heel fijn dat je ook van deelnemers waardering ontvangt, maar dat kun je niet altijd verwachten vanwege de problemen waar deelnemers mee te maken hebben. Maar als ik zie en merk dat zij, de deelnemers, vooruit gaan, dus echt beter worden, dan is dat voor mij al voldoende. Dan ervaar ik dat als een stukje erkenning en waardering. De uitgesproken complimentjes, daar gaat het niet om, maar echt de stappen voorwaarts die deelnemers maken.

**Wat vind je van de beloning voor de verrichte werkzaamheden?** Daar ben ik heel tevreden over. Ik heb heel veel baantjes gehad. Ik kom uit de gezondheidszorg en dit is eigenlijk wel de eerste baan waar voor mij alles klopt, zeg maar. De meeste dingen dan.

**En wat zijn dan verbeterpunten?** Als ik kijk naar de doelgroep, die wordt steeds zwaarder en groter. Er worden meer eisen gesteld aan de kwaliteit van onze zorgverlening. Dus wij kunnen onszelf nog meer ontwikkelen zodat we onze doelgroep de zorg kunnen geven die zij nodig hebben. We hebben echt bijscholing nodig, zoals voor psychiatrie en verslaving. Ook omdat die doelgroepen stijgen.

**Wat vind je van het opleidingsaanbod?** Tot nu toe was het nog niet zo heel erg breed. Voor mijn functie werden trainingen gegeven door collega’s en nu echt door academici, dus mensen die er echt voor geschoold zijn en professioneler zijn. We hebben als team ook mogen meedenken in welke trainingen en cursussen nodig zijn voor ons werk. Daar wordt nu echt werk van gemaakt, dat is gelukkig echt beter. Dat is ook nodig, ook het herhalen van lesstof is nodig. Nu onze doelgroep extremer wordt, dus groter in aantallen en uitdagender op het gebied van zorg, is kennisverdieping noodzakelijk. Wij moeten onszelf blijven ontwikkelen. We zijn nu ook heel erg bezig met veiligheid. Daar hebben we echt stappen meegemaakt. Onze deelnemers zorgen soms voor onveilige situaties, dus dan is het wel zo fijn om te weten hoe je daarmee om moet gaan, ook om je eigen veiligheid te waarborgen. Wat in mijn ogen ook een verbeterpunt is, is de administratie. Dat werkt tot nu toe belastend op ons. We hebben toch nog best wel veel randtaken om onze zorg voor de deelnemers heen, waarbij we ook nog een van de weinige organisaties zijn die nog werken met papieren dossiers. En dat kan echt minder, efficiënter.

**Want waar zorgt dat voor?** Het zorg voor druk in het werk. We hebben al een hoge caseload en als daar dan ook nog eens veel papierwerk bij komt kijken, dan werkt dat belastend op onze schouders. Te veel belastend. We werken met een hulpverleningstraject, waarbij we ook moeten evalueren en als je dan ook nog eens alle stappen moet vastleggen op papier, dan zorgt dat voor onnodig veel werk en tijd. Het verwerken van die *caseloads* kost nu te veel werk. Eigenlijk moet je zo min mogelijk handelingen verrichten. Wat mij betreft zou de administratie echt wel weg mogen vallen. Het mag allemaal digitaal. Gewoon in Clever, het digitale systeem waar wij mee werken. Het mag echt allemaal slimmer en efficiënter. Niemand werkt nog met papier. Ook de financiering van de trajecten kost ons te veel tijd. Daarnaast vind ik dat de gemeente ons te weinig tijd geeft om de doelen van de trajecten te halen. We werken vaak met intensieve doelgroepen die gewoon veel aandacht van ons vergen. En daar is echt veel meer tijd voor nodig. Vroeger had je zes tot acht jaar. En nu heb je maximaal een jaar, waarbij je ook nog veel gesprekken met de gemeente moet voeren. Daarom wil ik graag dat het Leger des Heils dan ook met de gemeente in gesprek gaat om ons meer tijd te geven voor onze trajecten met deelnemers.

**En heb je dat aangegeven bij de organisatie? Zo ja, welke maatregelen hebben zij toen genomen?** We hebben het aangegeven bij ze. Het is neer gelegd bij het BTM en die staan vaak op beleidsniveau met de gemeente. Ze zijn er mee bezig, maar wij zien weinig verandering. De overgang van de zorg naar de WMO vond vijf jaar geleden plaats en sindsdien hebben wij te maken met deze druk, extra werk. Je moet ook alles verantwoorden, terwijl de deelnemer maar twee kleine stapjes vooruit heb gemaakt. Dat demotiveert mij niet heel erg, maar ik vind wel dat het verbetert moet worden.

**Wanneer heb je weleens nagedacht om de organisatie te verlaten en waarom?** Nou, ik ga dus dit jaar de organisatie verlaten, maar dat komt omdat ik ga verhuizen naar een andere provincie. Dus dat ik vertrek heeft niks te maken met de organisatie. Ik heb zelf nooit nagedacht om de organisatie te verlaten.

**En heb je toen gekeken naar een mogelijkheid om in die provincie aan de slag te gaan bij het Leger des Heils?** Jazeker, dat heb ik gedaan bij de gemeente Arnhem, maar daar was het team te klein. Dus heb ik gekeken naar andere werklocaties van het Leger des Heils, maar dat kostte mij te veel reistijd. Ik heb geen zin in vele reisuren, dus toen heb ik gekeken naar andere organisaties. Maar als het qua reistijd wel te doen was, dan was ik gewoon werkzaam gebleven bij de organisatie.

**Hoe heeft het Leger des Heils jou geholpen bij het zoeken naar nieuw werk?** Mijn leidinggevende heeft voor mij rondgekeken, maar kwam helaas op niks uit. Ze kwam wel op informatie uit waaruit bleek dat het in de regio waar ik kom te wonen, het lastig is om aan nieuw werk te komen. Dus dat was wel jammer, maar ze heeft zich voor mij ingezet. Dus ik moet het zelf doen. Meer kan mijn leidinggevende ook niet doen.

**Wat zijn voor jou de belangrijkste redenen om te blijven?** De voldoening die je krijgt van je cliënten en de gezelligheid binnen ons team. We beginnen onze vergaderingen met gebed, en dat vind ik zo waardevol. Ik vind het zo mooi dat wij ons verbinden via geloof. Ik denk ook dat mensen die hier werken vanwege hun christelijke identiteit zich vasthouden aan bepaalde normen en waarden. Ik vind het mooi dat het in onze huidige maatschappij nog kan.

**Wat vind je van die christelijke identiteit?** Die vind ik erg mooi en sterk. We hebben ook in Den Haag kerk en van daaruit wordt veel goed werk verricht. Ook kunnen we geestelijke verzorgers inschakelen om in gesprek te gaan met onze deelnemers. Op bepaalde gebieden mogen we wel iets meer doen aan onze christelijke identiteit. Dat ook wij, medewerkers, gesprekken voeren met geestelijke verzorgers. Hoe we zelf in bepaalde dingen staan. Want als ik kijk naar sommige cliënten, mensen die soms ernstig ziek zijn, vooral psychisch lijden, dan denk ik dat wij vanuit ons geloof meer kunnen doen. Wellicht dat ik mij nu buiten mijn professionele kaders bevind, maar als je kijkt naar de aspecten van het geloof zou je daar meerdere dingen over kan zeggen. Dat je het geloof dus meer betrekt op je werk. Dat je jezelf heel praktisch de vraag stelt: *‘What would Jesus do?’*. Ik had bijvoorbeeld een ernstig zieke man als cliënt, waar ikzelf als persoon heel naar van werd. Toen had ik mijzelf afgevraagd hoe Jezus hiermee om zou zijn gegaan. Moet ik een extra gebed uitspreken voor bevrijding? Eigenlijk zou er in mijn ogen een soort van bevrijdingspastoraat moeten komen, waarbij men echt toeziet op de geestelijke zorg die onze deelnemers nodig hebben. Dat vind ik echt een meerwaarde. Daar wordt nu te weinig mee gedaan. Naar cliënten toe zijn op geloofsgebied vrij neutraal. Volgens mij is het gewoon verwaterd en wordt er niet echt iets actiefs meegedaan. Mijn vorige leidinggevende wilde bijvoorbeeld er niks mee doen. Ik vind dat jammer, want het christelijk geloof is juist een meerwaarde. Ik ben dan ook opzoek hoe wij als organisatie dat christelijk geloof meer kunnen implementeren in ons werk.

Daarnaast heb ik ook vernomen dat niet iedereen die wordt aangenomen het christelijk geloof aanhangt. Dat is op zich prima, ik heb daar geen oordeel over, maar dat betekent wel dat het christelijke aspect daardoor wel minder wordt. Als collega’s niet praktiserend zijn, dat het dus minder wordt. Ik beschouw het niet als een dreiging, want we hebben alsnog een groot hart en veel liefde, maar toch mag het meer uitgesprokener. De oude garde was veel meer met geloof bezig. Nu het team was jonger is, merk je dat men er minder mee bezig is.

**Wat vind je van de loopbaanmogelijkheden? Waar zou je graag willen staan over vijf jaar?** Ik zou graag bij een moeder-kind opvang. Ik heb daar veel affiniteit mee. Sinds dat ik moeder ben geworden is dat alsmaar groter en groter geworden. Ik wil heel graag mijn ervaring inzetten om andere moeders verder te helpen.

**Wat mis je nu aan loopbaanmogelijkheden?** In principe niets, want er zijn voldoende vacatures. Dus als jij een switch wil maken en je hebt een goede staat van dienst, dan kun je heel gemakkelijk die switch maken. Je kunt dan met wat extra scholing vrij makkelijk aan de slag bij een andere afdeling. Ik heb niet ervaren dat je daar geen kansen in hebt. Ook in het verleden heb ik niet iets anders meegemaakt.

**Tot in hoeverre voel jij je betrokken bij de organisatie?** Ik voel mij heel betrokken, vooral het werk dat ik doe. Ik heb ook voor mijzelf leerdoelen opgesteld. Die leerdoelen zijn bijvoorbeeld een betere werk-privé balans voor jezelf creëren. Ik heb best wel veel pittige casussen, waar ik veel aandacht aan geef. Hierdoor kan het zo maar zijn dat ik in de weekenden mijn werktelefoon aan heb staan. Ik ben dan de hele zaterdag bezig om een crisis op te lossen. Ik heb dit toen ook besproken met mijn leidinggevende en zij zag mijn kwaliteiten en toewijding in. Ze wist hoe ik ben en dat het beter is als ik mijn grenzen trek. Ze gaf aan dat ik meer rust moest nemen en meer samenwerking moest creëren met andere mensen om zo de druk te verlagen. Dat deed mij veel goeds. Ik had toen echt het idee dat mijn leidinggevende naast mij staat en betrokken is. Ik heb vroeger ook een burn out gehad, dus heb ik tijdens dat soort situaties veel geleerd om mijn grenzen aan te geven.

**Tot in hoeverre word je betrokken bij organisatieveranderingen?** Heel erg betrokken. Onze laatste teamvergaderingen gaan steeds vaker over jaar- en beleidsplannen. Dan denk ik soms weleens: ‘Gaat het niet te veel daarover?’ Dat hebben we vroeger niet gehad, maar onze leidinggevende betrekt ons bij alles. Ze heeft ook meerdere groepjes opgesteld, die bestaan uit mensen van ons team en wij denken dan na over beleid en beleidswijzigingen, hoe die wijzigingen het beste kunnen worden uitgevoerd. Dat is heel fijn, want je voelt je op die manier echt betrokken bij de organisatie. We moeten wel oppassen dat we ook niet te veel tijd kwijt zijn aan het vormen van een visie op beleid, maar dat we voldoende aandacht besteden aan de zorg voor onze deelnemers. We zijn nog een beetje zoekende hoe we met die betrokkenheid omgaan.

**Tot in hoeverre beschouw jij jezelf als een ambassadeur van de organisatie?** Ik beschouw mij echt wel als een ambassadeur van de organisatie. Dit uit zich o.a. in het behartigen van de belangen van onze cliënten, maar ook de promotie van de organisatie naar partners toe. Ik heb ook nog een tijdje in een sociaalwijkteam gezeten, en daar is het belangrijk dat je weet wat de organisatie doe en wat je moet doen voor je cliënten.

**Wat is er nodig om jou betrokken te voelen tot de organisatie?** Democratisch leiderschapsstijl, dat houdt mij betrokken bij de organisatie. De aanpak van mijn huidige leidinggevende zorgt ervoor dat ik mij echt betrokken voel tot de organisatie.

**Welke maatregelen heeft het Leger des Heils in het verleden genomen om medewerkers meer te binden tot de organisatie?** Dan moet ik toch goed nadenken. Ik merk dat ze er nu meer aan doen dan in het verleden. Zo bekostigen ze nu ook de post hbo-opleidingen. Dat is fijn. Dat is een nieuwe ontwikkeling. De betrokkenheid is groot. Ook zie je het in de kleine dingen, zoals een felicitatie op je verjaardag via de mail of een beterschapwens wanneer je ziek bent. Dat zijn allemaal van die kleine dingen die in mijn ogen heel belangrijk zijn. Ook onze coachinggesprekken zijn geprofessionaliseerd. Vroeger deed de assistentmanager het en nu doet alleen de afdelingsmanager het, waardoor je betere feedback ontvangt. Je hebt nu kortere lijnen. Dat is fijn, want een afdelingsmanager – ook wel teamleider genoemd – is direct betrokken bij je werk. Je hebt nu ook een vitaliteitsgroepje. Je komt dan bij elkaar en die kijken wat er nodig is om vitaal te blijven tijdens ons werk. Laatst gaf een collega een presentatie over gezonde voeding en meer bewegen, zoals gezamenlijk hardlopen. Er zijn echt al maatregelen genomen om medewerkers meer te binden tot de organisatie.

**Welke kansen op het gebied van retentiemanagement ligger er voor het Leger des Heils?** Ik zie dat ze nu heel erg hun best doen. Althans, als ik kijk naar mijn team. Het verloop is de afgelopen jaren hoog geweest, maar dat komt door een effect waar je niet heel veel invloed op hebt. Er zijn veel zwangerschappen geweest. Daarnaast was een heel groot gedeelte van ons team die toe waren aan een nieuwe uitdaging. Die wilden graag iets anders. Er kwamen ook nieuwe mensen bij, waardoor die oude medewerkers dachten: ‘Het verandert, ik ben toe aan iets nieuws’. Het team was heel hecht en door de komst van nieuwe medewerkers veranderde de dynamiek, waardoor de oude garde dacht aan vertrek. Dit in combinatie met de vele zwangerschappen heeft ertoe geleidt dat er sprake was van een hoog verloop. Het is nu ook zo dat er veel mensen werken die ver van hun werklocatie wonen. Die mensen moeten veel reizen. Het is dus goed denkbaar dat als die mensen de kans aangeboden krijgen om dichtbij huis te werken, zij die kans zullen grijpen en weggaan. Dus dat is ook iets voor het Leger des Heils om rekening mee te houden. Ik denk dat het helpt als er meer locaties verspreidt over de stad komen, zodat die medewerkers niet zo ver hoeven te reizen om op kantoor te komen. Sommige mensen doen in Gouda hun werk, terwijl ze naar Den Haag moeten gaan om hun administratieve taken uit te voeren. De opleidingsmogelijkheden moeten ook verder verbreed worden, want medewerkers hebben uitdaging en kennisontwikkeling nodig. De zorg voor onze cliënten moet goed zijn en dan is het belangrijk dat medewerkers up to date blijven. Daarnaast is de betrokkenheid van de leidinggevende van belang, dus daar moet ook op gelet en meer op gestuurd worden. Het is toch wel prettig om je erkent te voelen door je leidinggevende. En tot slot is het van belang dat die administratieve last wordt weggenomen, zodat we meer aandacht kunnen geven aan onze cliënten.

**Interview met Bas Treurniet – Teamleider, werkeenheid GLD**

**Wat is je algemene indruk van de organisatie? (Omgang collega’s, werklocatie, voorzieningen, werk omstandigheden, etc.).** Ik heb het erg naar mijn zin. Dat ik het leuk vind, zegt ook wat over de organisatie. De identiteit vind ik erg belangrijk. Ik merk dat dit heel erg samenbindend werkt. Je kunt je richten op waar je vandaan komt. Ik denk dat we ons steeds meer richten op waar we voor staan en waar we naar toe willen. Dat vind ik steeds beter worden. Er is overal een prettige sfeer. Deze locatie vind ik heel prettig in die zin dat er hier een hele leuke sfeer is onder collega’s. De verbinding met het Leger des Heils als groter geheel (Leger des Heils Den Haag, Nederland, wereldwijd), mis ik soms wel een beetje. Dit geldt niet voor mijzelf. Ik heb natuurlijk (als teammanager) wel die contactenin de organisatie zodat ik mij daarmee verbonden voel. Maar ik merk wel dat de mensen die hier werken dat minder ervaren.

**Wat missen zij dan precies?** Hun werk vindt plaats op deze locatie dus zij hebben ook geen interactie met mensen van andere locaties of nauwelijks. Dat maakt dat je je er minder mee verbonden voelt. Ik heb het erg naar mijn zin.

**Wat motiveert jou eigenlijk om naar je werk te gaan?** Ik vind het heel leuk om met mensen te werken. Niet alleen met cliënten maar ook met collega’s. De belangrijkste reden dat ik het echt leuk vind om naar mijn werk te gaanis de interactie met de medewerkers. De mensen waarmee ik mijn dagelijkse werk kan doen.Natuurlijk zijn er ook andere elementen; dingen met elkaar delen, stukje identiteit, liefde om met de doelgroep te werken. Dit speelt allemaal mee maar uiteindelijk moet ik ook gewoon eerlijk zijn; het leukste is, dat je gewoon plezier hebt met je collega’s. Dat je het leuk vind om elkaar te zien. Dat je lol hebt met elkaar.

**Dus de omgang met collega’s?** Ja, dat is voor mij wel een reden om met plezier naar mijn werk te gaan. Ja, absoluut.

**Hoe belangrijk zijn erkenning en waardering voor jou? Voor het werk dat je verricht? Voor de persoon die je bent op de werkvloer?** Nou, dat is zeker belangrijk. Je merkt het pas als je denkt dat het er niet is of als je het mist. Ik heb het niet de hele dag door, elke week of elke maand nodig. Er zijn wel bepaalde momenten dat je het even nodig hebt.

**Zijn er specifieke momenten dat je dit even nodig hebt?** Als je het bijvoorbeeld even heel druk hebt, als je ‘wat meer voor je kiezen hebt’ of wat meer twijfelt of wat meer uitdagingen hebt.

**Ben je tevreden over de beloning die je krijgt voor de werkzaamheden? Ben je daar tevreden mee?** Ja hoor. We mogen zeker niet klagen. Prima.

**Dus de secundaire arbeidsvoorwaarden zijn goed?** Secundaire arbeidsvoorwaarden is iets breder dan beloning. Het salaris vind ik prima. Ik vind wel dat de reiskosten een issue zijn. Die zijn echt gedateerd. Dat weet de afdeling HR ook.

**Dus je voelt wel de vrijheid om dat aan te geven?** Ja, maar het is het Leger des Heils dus dat duurt nog 10 jaar voor het verandert waarschijnlijk.

**En kijkend naar doorgroei mogelijkheden? Zijn die er?** Nou ja, dat klinkt heel mooi maar de zorg in Nederland is in zijn algemeen ‘plat’. Ik ben begonnen als begeleider op een groep en nu ben ik leidinggevende. Een volgende stap zou zijn om in een managementteam of in de directie gaan zitten. Dus het is niet zo dat er 25 lagen zijn waarbinnen je ‘stappen kunt zetten’. Heel veel doorgroeimogelijkheden zijn er niet.

**Waar zie je jezelf over 5 jaar graag? Nog binnen het Leger des Heils?** Ik denk het niet.

**En is dat omdat je dan ander werk wilt gaan doen?** Ja, of op een andere locatie. Ik woon zelf in Utrecht. Als ik de kans krijg om hetzelfde werk met de zelfde enthousiaste mensen in Utrecht te gaan doen scheelt mij dat per dag 2 uur reizen en een hoop kosten.

**En bespreek je dat ook met je leidinggevende?** Op dit moment niet. Ik ben ook niet actief op zoek dus dat ga je niet bespreken.

**Maar het blijf wel ‘in je achterhoofd’?** Ja, natuurlijk. Dat zal bij iedereen zo werken. Er zijn altijd motieven om te bedenken: ‘Ik ga is om mij heen kijken’.

**Hoe is jouw relatie met je leidinggevende?** Prima.

**Omschrijf haar is?** Niks mis mee. Ze is enthousiast, ze ziet me, ze denkt mee en is ook kritisch.

**Wanneer heb je nagedacht om de organisatie te verlaten?** Wat gebeurt er als ik zeg: ‘Ik ga is om mij heen kijken’. Wat zeg je daarmee? Het kan zijn dat je niks vindt en dat je hier nog drie a vier jaar werkt. Ik werk hier nu vier jaar. In die vier jaar zijn er inmiddels nieuwe collega’s, nieuwe leidinggevende, is er een nieuwe directie. Dit is enerzijds een uitdaging om jezelf daardoor te ontwikkelen, maar tegelijkertijd kan het ook wat frustratie opleveren en werkplezier doen wegnemen. Voor mij persoonlijk geldt het dat ik behoefte heb aan doorgroeimogelijkheden. Vier jaar geleden moest je vanwege de bezuinigingen in de jeugdzorg blij zijn dat je werk had of kreeg. In die fase ben ik bij het Leger des Heils Den Haag terecht gaan werken. De belangrijkste reden voor mij is het reizen, doordat ik in Utrecht woon. Dat is een investering.

**Wat krijg je daarvoor terug? Is dat in evenwicht?** Ja, nu wel. Het is een afweging die je maakt. Dit werk heb ik niet in Utrecht. Maar als je alle plussen en minnen tegen elkaar afzet dan kost het me 250 euro in de maand om hier te mogen werken. Maar financiën is echt niet hetgeen wat mij drijft in mijn werk hoor.

**Want wat is het belangrijkste waardoor je hier blijft werken?** De collega’s. Ik zou niet zonder meer weggaan voor hetzelfde geld in Utrecht, zonder te weten of het daar wel zo leuk is als hier. Kijk om je heen; deze locatie, de collega’s het is natuurlijk fantastisch. Wat dat betreft ben ik blij dat ik hier leidinggevende mag zijn maar er zijn ook momenten dat ik denk: ‘oke, het kost mij 250 euro per maand om hier dit werk te mogen doen’. Als je het hebt over reiskosten vergoeding; ik krijg per maand 1 x het tanken van benzine vergoed. Er is een collectieve landelijke regeling voor reiskostenvergoeding. Dat snap ik wel anders krijg je allerlei individuele regelingen. Organisatorisch kan dat niet.

**Je dealt met de situatie zoals die is?** Ja, het is mijn keuze om hier te werken. Dat is de afweging die ik zelf gemaakt heb. Ik wist dat ik elke dag heen en weer moest rijden en dat dit mij geld kost. Vroeger was een andere tijd. Wat voor keuzes maak je als Leger des Heils nu om je personeel te binden. Dat is anders dan 4 jaar geleden want toen moesten er mensen weg. Als nu de uitdaging is; hoe gaan we mensen binden, dan mag het Leger des Heils landelijk en Leger des Heils Den Haag wat mij betreft wel vooruitstrevender zijn in de omgang met de secundaire arbeidsvoorwaarden. Als zij bijvoorbeeld zouden zeggen; je krijgt een abonnement op de trein. Wij gaan voor alle medewerkers het openbaar vervoer stimuleren. Daar gaan we een ruime vergoeding tegenover zetten, dan zou dat mij betreft echt wat schelen. Abonnement met de trein is meer dan 300 euro. Dat kost veel geld maar dat is wel een manier om mij te binden. Het is allemaal in de CAO vastgelegd. Ze zullen met elkaar moeten kijken welke ruimte er is om daar iets in te creëren. Ze hebben nu wel een studiekosten regeling voor medewerkers.Wat verzint het Leger des Heils nu om uitzonderlijk daarin te zijn?

**Hoe kijk je tegen de studiekostenregeling aan?** Dat vind ik fantastisch. Het Leger des Heils heeft een eigen academie. Daar kun je opleidingen en trainingen volgen maar dat is geen reden om te blijven. Wat wel een reden is om te blijven is de studiekosten regeling. Daarin is het GLD echt onderscheidend t.o.v. andere organisaties. Alleen ik ga geen studie meer doen dus dat bind mij niet. Ik ben voortdurend aan het schakelen in dit gesprek tussen wat voor mij persoonlijk belangrijk is en hoe het werkt voor het Leger des Heils als organisatie.

**Als je kijkt naar het personeelsbestand; wat zou nou een effectieve maatregel kunnen zijn?** Studiekostenregeling is een maatregel maar er zijn natuurlijk collega’s die niet de behoefte hebben om door te studeren.

**Is er in het verleden al wat gedaan aan het binden van medewerkers?** Nee, de enige regeling is die studiekosten regeling. Ja, we krijgen een vakantieboek. Leuk hoor, maar daar blijf je niet voor. Leuke collega’s kun je overal vinden dus daar blijf je uiteindelijk ook niet voor. De reden waarvoor je blijft zit toch in een soort regeling, vergoeding, waardering of een beloningssysteem zodat een andere werkgever minder aantrekkelijk voor je wordt.

**Dus je zou eigenlijk moeten kijken naar het beloningsysteem?** Ja. Een abonnement voor het openbaar vervoer is een stimulans om de auto te laten staan. In de trein kan ik werken dus het levert mij extra werktijd op. Er zitten allemaal voordelen aan.

**Is jouw advies kijk naar dat beloningssysteem?** Je zou een aantal keuze mogelijkheden moeten hebben. Wat is nou voor jouw een reden om je aan ons te binden. Vraag aan medewerkers wat is er voor nodig om jouw te binden? Niet voor iedereen zijn de reiskosten belangrijk.

**Dus die hele concrete vraag stellen?** Ja, wat moeten wij doen om jou de komende vier jaar aan ons te binden?

**Dat is een kans die er ligt voor het Leger des Heils?** Ja, precies. En vervolgens aangeven dat we aantal mogelijkheden hebben. Wat zou nou voor jou passend zijn. Bijvoorbeeld:

* Carrière perspectief/doorgroeimogelijkheden/ trainee ship;
* Reiskostenvergoeding;
* Of iemand wil een carrière switch maken. Wij gaan je de komende tijd helpen. Bijvoorbeeld bepaalde projecten aan het werk koppelen. Uiteindelijk is er dan misschien zelfs een samenwerkingsverband mogelijk, als iemand bijvoorbeeld een eigen bedrijf start. Zo bind je mensen. Ze gaan dat niet ergens anders vinden;
* Een studie die iemand de komende jaren gaat doen. Het Leger des Heils betaald deze.

**Ik heb nog een paar vragen over betrokkenheid. De eerste is; voel je je betrokken bij het werk wat je doet? Als ik jou zo hoor voel je je wel betrokken.** Ja, ik weet niet hoe ik dat moet meten maar ik voel mij wel betrokken.

**Je affectieve betrokkenheid dus kijken naar je emotionele betrokkenheid bij de organisatie? Je gaf aan het begin van het gesprek al aan dat je de christelijke identiteit heel mooi vind.** Ja, dat vind ik wel aantrekkelijk. Ik heb hiervoor ook bij twee organisaties gewerkt die niet die christelijke identiteit hadden. Daar heb ik het ook naar mijn zin gehad. Bij zo’n organisatie zou ik ook weer kunnen gaan werken. Dus de christelijke identiteit is geen reden om te blijven maar ik kan het wel waarderen. Omdat ik zelf christen ben merk ik dat mijn werk en mijn persoonlijke identiteit meer verweven zijn met elkaar. Wat dat betreft voelt het fijn als ik met mijn collega’s kan spreken over mijn geloof.

**Dus dat ideologisch aspect dat doet er voor jou niet zo heel veel toe?** Ik waardeer het wel. Ik zie het zeker als meerwaarde. Op het moment dat je een plus/min lijst maakt, staan er misschien 20/30 plussen en minnen op. Een plus is dat je bij een organisatie werkt die beter aansluit bij je identiteit. Ik betwijfel of het doorslaggevend is omdat ik de ervaring heb dat ik bij 2 niet christelijke bedrijven het ook naar mij zin heb gehad. Daar kun je ook zinvol bezig zijn, getuigen van je geloof. Dat kan ook een reden zijn om juist bij een niet-christelijke organisatie te werken.

**En als je hebt over organisatie veranderingen? Wordt jij daarin voldoende betrokken? Welke soort organisatie veranderingen bedoel je dan? Bijvoorbeeld CAO verandering of een werkeenheid die erbij komt.** CAO veranderingen zijn natuurlijk collectief. Dat geldt dan voor heel Nederland. Daar heb je als organisatie weinig over te zeggen. Daar gaat de vakbond over. Ik heb wel het idee dat we als managers,wat betreft de organisatie, betrokken worden bij processen en beslissingen.

**Hoe worden die beslissingen genomen? Is dat meer ad hoc van aard? Wordt daar goed over nagedacht?** Wisselend. Deze organisatie is voortdurend in beweging. We groeien heel hard. Er zijn voortdurend projecten en initiatieven, ook politieke krachtvelden die op ons afkomen. Ik denk dat de factor je hoofd boven water houden in een hele roerige wereld heel groot is voor deze organisatie. Heb jeinvloed op grote veranderingen om je heen? Je bent je voortdurend aan het aanpassen. Ook de directie. Er is niet altijd tijd om iedereen daarin mee te nemen en te betrekken. Maar ik vind nogmaals dat wij als managers wel meegenomen worden. Ik heb daar geen zorgen over. Soms is het ook niet zinnig en nuttig om ons erbij te betrekken want dat

**Ercan Tanriverdi – Sociaal Pedagogisch Werker 2, werkeenheid GLD**

**Wat is je algemene indruk van de organisatie?** Het is sowieso een positieve indruk. Ik heb voor verschillende organisaties gewerkt en wat ik vooral fijn vind is dat ik mezelf kan zijn en dicht bij de cliënt staan. Dat vind ik erg fijn. Dat maakt het werk makkelijker en leuker. Ik heb meer verbinding met de cliënt, want hij ziet ook meer van mij. Ik kan dingen met een doel vertellen.

**Wat motiveert jou om naar werk toe te gaan?** Als ik niet zou werken, zou ik echt ongelukkig zijn. Ik moet iets doen. Wat ik belangrijk vind in mijn werk is dat ik kan groeien. Niet alleen in functie, maar ook in mijn persoonlijke ontwikkeling. Ik groei echt in mijn omgang met cliënten, ook op momenten dat het minder gaat. En als ik zie dat cliënten vooruit help, dan doet mij dat veel goeds. Soms zit het weleens tegen, maar soms boek je successen. Ik werk nu bij Ambulant Jongeren en daarvoor bij Domus, en als ik kijk naar de overgang en het verschil dan zie ik nu meer resultaat met cliënten. Dat heeft vooral met de levensfase van de cliënten. Nu heb ik jongeren die nog echt iets van hun leven willen maken, wat mij veel meer motiveert. Ik kom hier goed tot mijn recht en kan mijn resultaten goed bespreken met mijn leidinggevende. Ik kan ook voldoende trainingen volgen. Ik heb nog nooit zoveel trainingen gevolgd bij een werkgever als nu. Er zijn sowieso een aantal basistrainingen die je moet volgen en nu ik bij Ambulant werk krijg ik meer trainingen aangeboden. Ik ben zelf niet SKJ geregistreerd. Dit heeft te maken met het waarborgen van de kwaliteit. We moeten daarvoor punten halen middels trainingen. Ik hoef het zelf niet te doen, maar ik moet wel dezelfde trainingen volgen. Puur om je kennis op de hoogte te houden.

**Want wat vind je van de inhoud van de opleidingen?** Op zich goed, maar het kan natuurlijk per persoon verschillen. De een vind het wel goed, de ander niet. Laatst moest ik een training volgen in timemanagement, wat niks met die SKJ-registratie te maken had. Je bent vrij om je daarvoor aan te melden, de melding krijg je overigens per mail toegestuurd. Ik vond het een goede training die goed op mijn werk aansloot. Daarvoor had ik ook al training gevolgd op het gebied van bescherming. Dat verbreedde mijn perspectief op werk enorm. Het gaf echt meerwaarde aan mijn werk. Ik kon meer leren over de cliënt en je leeft je sindsdien meer in de cliënt. Je gaat verder dan de oorspronkelijke verantwoordelijkheid die je hebt voor de cliënt.

**Hoe belangrijk zijn erkenning en waardering voor jou?** Dat hangt af van wie je het krijgt. De cliënt of je collega en leidinggevende? Ik vind het fijner als het oprechte erkenning is vanuit de cliënt dan vanuit mijn collega’s of leidinggevende. Ik raak enorm gemotiveerd als mijn cliënt stappen voorwaarts maakt en echt baat heeft bij mijn hulp.

**Hoe is je werkrelatie met je leidinggevende?** Dat is een lastige vraag, want we hebben recent een nieuwe leidinggevende gehad, en dat is de derde in een jaar tijd. Maar ik schat mijzelf in als iemand die al snel een gevoel heeft dat hij blij is met zijn leidinggevende. Ik heb in totaal nu vier leidinggevenden gehad en ik ben zeer positief te spreken over de leidinggevenden binnen het Leger des Heils. Dat was bij mijn vorige werkgevers anders. Je hebt hier echt leiders, iemand die naast mij staat, mij ondersteunt, iemand die mij echt verder helpt. Ik heb weleens moeilijke situaties gehad en ik heb altijd ruimte gehad om dat te bespreken bij mijn leidinggevende. Bij mijn vorige werkgever was dat anders en dat overwoog mij echt om de organisatie te verlaten. Als een leidinggevende alleen maar aan zichzelf denkt dan houdt het voor mij op. Beloftes die niet worden nagekomen. Er werd meer druk op mij gezet. Ik werkte toen als flexer, waardoor ik mij minder waard voelde. Omdat een flexer makkelijker te vervangen was. Ik kreeg toen wel een vast contract aangeboden, voor nul uur overigens, maar dat vond ik niks waard.

**Wat zijn voor jou redenen om de organisatie te verlaten?** Nee, nooit. Ik ben eigenlijk wel heel positief over de organisatie. Ik heb zelf ook een sterk loyaliteitsgevoel. Toen het persoonlijk niet goed met mij ging, werd ik onwijs goed ondersteund door mijn leidinggevende. Dat vond ik heel mooi. Een goede werk-privé balans is voor mij van groot belang en die balans is nu prima in orde. Mocht het uit balans raken, wat ook is gebeurd, dan ontvang ik voldoende steun vanuit het Leger des Heils. Als ik aangeef dat het niet goed met mij gaat, dan wordt daar goed op gereageerd. Ik ben ook niet bang voor negatieve gevolgen als ik open en eerlijk ben.

**Welke zaken vallen jou tegen binnen de organisatie?** Het eerste wat in mij opkomt is dat ik een tegenvaller had toen ik hier begon met werken over mijn salaris. Ik had met de toenmalige PB’er afgesproken dat ik twee schalen omhoog zou gaan ten opzichte van mijn vorige werkgever, maar paar dagen later kreeg ik toch een mailtje dat ze het toch niet waar kon maken. Kijk, als ik tijdens het gesprek te horen kreeg dat ik maar een schaal omhoog zou gaan, dan was ik alsnog tevreden geweest. Maar nu gaf je mij de belofte dat ik twee schalen omhoog zou gaan en gaat dat niet door. Dat vind ik jammer en niet netjes. Daar heb ik nog steeds een bitter gevoel over.

**Wat vind je van de beloning voor je verrichte werkzaamheden?** Ik ben op dit moment tevreden met wat ik krijg voor wat ik doe, maar ik zou nooit nee zeggen tegen salarisverhoging. Ik heb het idee dat er nog iets is, iets concreets. Maar het gaat dan meer om wat ik in het verleden heb meegemaakt wat betreft salariëring. Maar nee, het blijft bij die ene keer met die PB’er. Maar ik weet, dat als ik namens mijn team mag praten, dat toen wij een tijdelijke nieuwe manager kregen (omdat onze manager met zwangerschapsverlof). Dat tijdelijke hield op en toen kregen we een nieuwe manager. Toen is er in de communicatie van bovenaf naar mijn team wat misgegaan. Wij als team werden niet uitgenodigd om mee te denken over wie onze nieuwe manager zou worden. Er waren mensen die negatieve ervaringen hadden met die tijdelijke manager, dus die wilde zeker wat te zeggen hebben in het aanstellen van een nieuwe manager. En uiteindelijk is er een mailtje gestuurd wie er bij het sollicitatieproces aanwezig wilt zijn, maar het was niet duidelijk dat het ging om de aanstelling van de nieuwe manager. Voor mij was dat wel duidelijk en ik maakte mij er ook niet echt zo druk om. Maar goed, het team voelde zich onvoldoende betrokken en daar is zelfs een gesprek over gevoerd richting boven.

**Wat is daar uitgekomen?** Dat is besproken hoe ze in de toekomst dit anders kunnen doen. Mijn team had aangegeven dat ze het fijn hadden gevonden als meer werden betrokken bij het sollicitatieproces van de nieuwe manager. Meer betrokkenheid, meer inspraak eigenlijk.

**Want wat vind je van je betrokkenheid bij de organisatie?** De organisatie is heel groot en ik voel mij dan ook meer betrokken bij de afdeling dan bij de organisatie. Wij zijn als afdeling ook echt wel zoekende naar wat er binnen ons team moet worden verandert. Dat zorgt enigszins tot onrust, en ik ben dan wel blij met ons huidige manager die heel proactief bezig is met het creëren van duidelijkheid. Het stoort ons dat wij die duidelijkheid niet ontvangen vanuit het Leger des Heils. Neem ons traject voor jongeren bijvoorbeeld: wij maken onze deelnemers wijs dat ze binnen een jaar doorstromen, maar in werkelijkheid is dat niet zo. We zeggen nog steeds tegen jongeren dat het een jaar duurt voordat ze klaar zijn, maar dat is niet zo. Het is fijn als we een realistischer doel kunnen schetsen voor onze deelnemer. Het zou fijn zijn als we vanuit de organisatie duidelijkheid krijgen over de duur van de behandeling. Een ander voorbeeld is urgentie: veel van onze deelnemers stroomden door via urgentie, en dat lijkt nu in de soep te lopen. Er gaat blijkbaar iets is in de communicatie. Er wordt vanuit de organisatie verwacht dat wij die urgentie van de gemeente krijgen, maar in de praktijk lukt het nauwelijks. En dat zorgt voor veel frustratie. Het Leger des Heils moet daarom goede afspraken met de gemeente en die afspraken ook op papier zetten. Die afspraken op papier zouden ons echt verder helpen.

**Tot in hoeverre beschouw jij je als ambassadeur van de organisatie?** Ik zou niet zozeer op verjaardagen het Leger des Heils promoten. Maar laatst was ik met een cliënt op stap en hij wilde buiten een joint roken. Ik gaf aan dat ik niet mee zou doen, omdat ik werk namens het Leger des Heils. Ik zou me dan echt schamen als bijvoorbeeld een politieagent langs zou komen. Dat is gewoon niet goed voor het Leger des Heils. Ik draag ook vaak kleding van het Leger des Heils terwijl ik werk.

**Hoe ervaar jij de organisatiecultuur?** Ik vind het mooi dat we echt zijn van het kansen geven, wat weer terug te vinden valt in de christelijke identiteit. Wat mij wel stoort is dat er te weinig wordt nagedacht over de gevolgen van bepaalde besluitvormingen. Dat men eerst handelt en dan pas nadenkt. Dat zorgt voor slordigheden en stress bij ons. Een jaar geleden was er een project in Zoetermeer aangenomen, waarin we vluchtelingen gingen begeleiden die onderdak kregen van de gemeente. Je moet goed begrijpen dat wij als ambulante medewerkers actief zijn in Den Haag en dit project was in Zoetermeer. Het was niet meer dat je bij een cliënt thuis kwam, maar dat je echt naar een groep toeging die je intensief moest begeleiden. De jongeren wilden vaak niet en dat maakte het werk onwijs intensief voor mijn collega’s. Er is dus eerst ja gezegd tegen het project en pas daarna is er gekeken of er draagvlak was bij het team. Uiteindelijk hebben ze een combinatie gemaakt, bestaande uit bestaande medewerkers en medewerkers die pas zijn aangenomen. Die nieuwe medewerkers moesten dus werken aan dat project in Zoetermeer. Maar er was dus eerst ja gezegd voordat er werd gepolst bij het team of er wel voldoende animo voor was. Dat is nogal slordig.

**Wat heeft het LdH in het verleden gedaan om haar medewerkers meer te binden tot de organisatie?** Ik ben me er niet echt van bewust dat het Leger des Heils actief bezig is geweest met het binden van medewerkers. Wat wel heel duidelijk zichtbaar is, is dat het Leger des Heils zich richt op het werven van nieuwe medewerkers.

**Wat zou het LdH volgens jou kunnen doen om medewerkers meer te binden tot de organisatie? Waar liggen voor hen kansen wat betreft het binden van medewerkers?** Eigenlijk moeten ze blijven doen wat ze al doen. Naast hun medewerkers staan, trainingen blijven aanbieden, begrip tonen en hun medewerkers als mens behandelen. Nu dat ik er over na denk heeft het Leger des Heils wel elk jaar een summer party – zelf ben ik er niet zo van – maar ik vind het wel een goed initiatief om het saamhorigheidsgevoel – we are one – weer nieuw leven in te blazen. Je ziet mensen van een andere afdeling en die komen als een organisatie bij elkaar. Hetzelfde geldt voor Kerst en het evenement waarin de deelnemers hun talenten mogen laten zien op een podium. Dat vind ik mooie initiatieven van het Leger des Heils.

**Interview Jeanine Suijter – Gedragswetenschapper, werkeenheid GLD**

**Wat is je algemene indruk van de organisatie?** Als je kijkt naar de hele organisatie zoals die landelijk is? Dan is het een grote organisatie met veel versnipperde afdelingen. Zo voelt het wel en zo is het eigenlijk ook een klein beetje het geval in de regio Den Haag. Ik begon hier met werken in de flexpool werken. Via de flexpool heb ik verschillende afdelingen gezien. Dan zie je dat iedereen zijn eigen stukje oppakt binnen het goodwill werk of welzijnswerk. Ik vind het mooi dat de rode draad de ondersteuning en begeleiding van de doelgroep is.

**Dus je hebt eigenlijk een goede algemene indruk?** Ja, op zich wel. En als je kijkt naar de organisatie. Je merkt dat het een grote organisatie is. Dat bepaalde dingen over meerdere schrijven gaan. Dat het even duurt voordat je snapt hoe het allemaal werkt.

**Heb je het dan over de inwerkperiode of als je al een tijdje bezig bent? Bijvoorbeeld als je een project wil starten?** Een project starten, dat kan eigenlijk altijd wel. Daar staan ze bijna altijd wel voor open. Het is meer in het alle daagse werk. Waar je dingen moet zoeken en welke persoon je voor wat moet hebben. Heel versnipperd allemaal. Je moet hier wel een tijdje werken voordat je door hebt hoe het allemaal zit. Zo heb ik het tenminste ervaren.

**En is het zo dat het in het begin onduidelijk is?** Nou, dat valt ook wel weer mee. Doordat ik in de flexpool begon en daardoor op verschillende locaties kwam,was het soms zoeken maar dat hoorde bij mijn functie. Later ging ik bij ambulant jeugd werken en daar werd ik goed opgevangen door het team. Ik werk met verschillende teams als gedragswetenschapper.

**Wat houdt de functie gedragswetenschapper in?** Je hebt sowieso een beetje een aparte positie. Je hebt een hoge opleiding (WO), je bent eigenlijk een soort staf maar ook weer niet helemaal. Je bent geen leidinggevende. Ik kijk vooral inhoudelijk naar de zorgtrajecten die we volgen met gezinnen/kinderen. Maar ook als er iets speelt op het gebied van veiligheid voor gezinnen/kinderen moeten ze bij mij zijn. Je bent ook een soort veiligheidsfunctionaris eigenlijk.

**Oké, dus je kijkt naar het gedrag en op basis van het gedrag bepaal je ook wat er gedaan moet worden om die veiligheid te waarborgen.** Ja, voor een bepaalde cliënt maar ook voor andere mensen die erbij betrokken zijn. Dat is eigenlijk wel de rode draad.

**Wat motiveert je om naar je werk toe te gaan?** Het contact met anderen mensen. Dat vind ik heel leuk. Zowel met cliënten als collega’s. Vooral het idee om mensen die in de problemen zitten daaruit te helpen. Dat stukje in het klein maar ook een beetje idealisme in het groot.

**Wat bedoel je daarmee?** Jongens bij ons op de groep hebben vaak in detentie gezeten, hebben vaak geen werk, doen niet goed mee in de maatschappij, zorgen voor onrust op straat. Ik heb zelf wel mijn ideeën over hoe onze maatschappij is ingericht. Dat je bijvoorbeeld een uitkering kunt krijgen als je geen werk hebt of als je bepaalde problemen hebt. Daarin zit bij mij wel een stukje idealisme. Het zou bijvoorbeeld mooi zijn als mensen wel gewoon mee kunnen doen in de maatschappij en als ze wel hun ‘eigen brood’ kunnen verdienen, want ik denk dat je daar blijer van wordt, dan dat je je hand moet ophouden. Wat ik vaak merk om me heen is dat men vindt dat als iemands iets misdaan hebt ze dan gewoon vast gezet moeten worden maar wat ik zie bij die jongens is dat ze een hele achtergrond hebben. Ze zijn zo niet geboren. Ze hebben het e.a. meegemaakt. Het idealisme zit me dan ook in het stukje dat als je in contact bent met zo iemand en in gesprek gaat je dan merk dat; ‘Hey, ik heb gewoon een mens hier tegenover me. Hij is net als ik. Het zou mooi zijn als we elkaar zo kunnen zien i.p.v. ‘Hey daar zit een zwerver!’ of ‘Daar zit een crimineel!’. Er wordt vooral gelet op verschillen, gevaren en risico’s. Dat is jammer.

**Vind je dat je motivatie goed tot uiting komt bij het Leger des Heils?** Ja, ik denk wel dat in die zin het Leger des Heilsgoed bij mij past. Ik heb in de GGZ gewerkt. Dan zit je meer in een klinische setting. Ik raakte daar na 2 jaar wel een beetje op uitgekeken. Je hebt het daar over een probleem die voor de persoon een groot probleem is maar als je buiten zo’n gesprekskamer kijkt dan zie je dingen die urgenter zijn of groter. De mensen die juist in die kamer zouden moeten zitten of die daar baat bij zouden hebben die bereik je op zo’n manier niet. Die mensen moet je opzoeken. Bij het Leger des Heils vind ik aan de ene kant lastig dat mensen zoveel problemen hebben (waar moet je beginnen, soms kun je dat zo voelen) aan de andere kant is het heel dankbaar werk.

**Het Leger des Heils staptwel echt naar buiten en zoekt mensen op. Dat past dat dan meer bij wat je echt wilt?** Ja, inderdaad die groep mensen spreekt mij meer aan.

**De theorie zegt dat wat iemand motiveert verschilt per persoon. Er zijn toch theorieën die ervan uitgaan dat er een aantal basis behoeften zijn die van belang zijn als het gaat om motivatie. Misschien zijn de belangrijkste erkenning en waardering.** Ja, dat denk ik wel. Waarom? Dat geeft je denk ik wat energie. Er wordt gezien wat ik doe. Het liefst zou ik zeggen; ‘nee dat is voor mij helemaal niet belangrijk. Ik doe het puur voor de ander’. Maar ik denk dat iedere hulpverlener toch wel behoefte heeft om gezien en gewaardeerd te worden.

**Van wie moet die erkenning en waardering komen?** Ik denk dat ik dit niet zo snel kan verwachten van de cliënten met wie ik werk. Collega’s geven dat wel. In bijvoorbeeld werkgesprekken met collega’s krijg ik wel is als feedback dat ze iets fijn vinden of iets helderder zien.

**Dat is in jouw ogen ook voldoende erkenning en waardering?** Ja zeker. Ik denk dat je allemaal het idee wil hebben dat je werk er iets toe doet en dat merk ik op deze manier.

**Zou je het meer willen?** Soms heb ik wel is die behoefte gehad naar mijn eigen leidinggevende terwijl dat er niet altijd was. Ik werk natuurlijk ook wel individueel. Ik las pas dat is gebleken dat functioneringsgesprekken weinig opleveren terwijl ik het zelf wel prettig vind. Het is een moment van reflectie. Wat kan ik verbeteren en wat gaat goed?

**Dus functioneringsgesprekken beschouw je wel als een goed moment om te kijken naar wat je gepresteerd hebt, welke doelen van belang zijn?** Ja, hoe kan ik beter worden in mijn vak.

**Ja inderdaad, een stukje reflectie, feedback en een stukje toewerken naar iets nieuws. Wat vind je eigenlijk van je leidinggevende op dit moment? (En dan mag je het heel breed trekken).** Ze is net weg. Ik moest in het begin erg wennen aan haar. Ze was echt zakelijk. Ik heb altijd wel een beetje de behoefte om op persoonlijk vlak te weten; wie is diegene tegenover mij? Heb je kinderen? dat soort dingen. Ik vond het in het begin echt lastig dat zaken best wel veel bij mij terug gelegd werden. Op een gegeven moment heb ik ook wel gezien dat het een functie had.

**Welke functie heb je het dan over?** Haar aanpak was denk ik wel een doelgerichte aanpak. Ik denk dat het nog niet eens om mijn persoonlijke doelen ging maar haar doelen als manager zoals dat ik meer naar mezelf ga kijken of bespreken met collega’s. Een functioneringsgesprek heb ik nooit echt gehad. Als ik er zelf aan dacht dan hadden we 1x in de 4 weken even gesprek waarin ik bijvoorbeeld kon vragen bij wie ik voor wat moest zijn. Maar het kwam altijd wel erg uit mezelf en dan dacht ze vervolgens mee.

**Wat voor feedback voor verbeterpunten zou je haar geven?** Meer de verbinding in een gesprek zoeken. Eén van de laatste keren dat ik met haar een gesprek had, stelde ik een vraag en ging ze er heel zakelijk en stellig op in. Ze bood haar excuses aan. Ze wilde mij ondersteunen. We begrepen elkaar volgens mij niet. Ik denk dat het goed is omeven stil te staan; wat is nu de vraag of wat bedoel je precies?

**Is het zo dat de vraag achter de vraag dan onduidelijk was? Te formeel?** Ja, in dat geval wel. Dat ze dingen gewoon invulde. Dat ze het idee had ik moet voor Jeanine zorgen.

**Er komt een nieuwe leidinggevende. Hoe zie jij het contact met je leidinggevende graag voor je? Welke vorm van aansturing werkt voor jou het beste?** Niet dat mensen met oplossingen komen maar vooral mij helpen om iets te doordenken. Helpen een plan te maken. Als ik iemand werkbegeleiding geef probeer ik zelf altijd te voorkomen dat ik allerlei adviezen en oplossingen geef terwijl ik die ander niet gehoord heb. Dat komt denk ik voort uit dat ik dat zelf graag zou willen dat iemand snapt wat ik bedoel, aansluit en mij helpt om verder te komen.

**Dan wil ik graag over naar betrokkenheid en dan is mijn eerste vraag in hoeverre voel je je betrokken bij de organisatie?** Ik voel me best betrokken bij de organisatie. Ik voel mij onderdeel van de organisatie.

**Voel je je ambassadeur van de organisatie? Vertel je bijvoorbeeld op verjaardagen dat je bij het Leger des Heils werkt.** Jawel. Ik vind het mooi werk wat het Leger des Heils doet. Met hele goede intenties. Over de manier waarop kun je soms discussiëren.

**Oké, over welke manieren hebben we het dan?** Dat dingen soms heel projectmatig worden opgepakt. Er wordt dan snel geschakeld. Vanuit mijn persoonlijkheid en ook vanuit mijn functie zou ik willen dat er soms eerst iets beter nagedacht wordt over wat een bepaalde zet allemaal teweeg kan brengen. Welke risico’s er zijn. Wat het doel precies is. En dat het meer geworteld en gefundeerd is op iets. Het is ook een kracht maar je kunt er als medewerker heel moe van worden; ‘o, nu dit weer’.

**Wat vind je van je arbeidsvoorwaarden?** Die zijn net gewijzigd. Ik ben net van CAO gewisseld.

**Welke reden zat daarachter?** Op een gegeven moment zijn er collega’s van ambulant jeugd in het centra voor jeugd en gezin gaan werken namens het Leger des Heils. Zij kwamen er achter dat hun collega’s in de CAO jeugdzorg zaten en wij in welzijn dus toen is er een onderzoek geweest naar bij welke CAO je het best zou passen. Die CAO jeugdzorg is er niet voor niks. Die is voor medewerkers die in de jeugdzorg werken. Voor wat wij eigenlijk doen is die beter geschikt dan die van welzijn. Vervolgens zijn er ook interviews geweest met mensen van ambulant jeugd hier en gedragswetenschappers van jeugd en zijn eerst de mensen van ambulant jeugd overgezet naar die CAO en nu ook de gedragswetenschappers van jeugd. Dus die arbeidsvoorwaarden zijn net gewijzigd en dat betekent ook een hogere salarisschaal. Ik ben er blij mee dat dit is opgepakt. Het voelt als een soort van zwaar werk.

**Ja? Ben je tevreden met de beloning die je krijgt voor je werkzaamheden?** Ja nu wel. De situatie was dat de gedragswetenschappers er niet in werden meegenomen. De gezinscoaches zaten in CAO jeugdzorg schaal 10 en wij zaten in welzijn schaal 10. Dat was heel gek want je hebt een hogere opleidingsniveau, je geeft hen werkbegeleiding en op het moment dat het echt spannend word en er risico’s zijn dan heb je eigenlijk veel verantwoordelijkheid.

**En dan vind je het wel van belang dat daar eigenlijk een evenredige beloning voor staat.** Ja, ik heb er echt wel even een week of een paar weken last van gehad dat dit niet zo was. Ik vond het onrechtvaardig.

**Je had het net over dat projectmatig aan de slag gaan, dat dit door de organisatie best wel snel en ad hoc gedaan wordt. Af en toe hoor ik wel eens wat organisatieveranderingen die hebben plaatsgevonden of nog staan te gebeuren. Voel jij je betrokken bij die organisatieveranderingen?** Niet altijd.

**Vind je dat erg?** Nou ja, wat soms wel is gebeurd en dat vind ik wel heel vervelend; dat er iets nieuws wordt gestart en dat er dan op beleidsniveau en met de gemeente er al van alles overlegd is. Er een heel plan is, de financiën rond zijn en dan bedenkt men ineens dat er ook wel een gedragswetenschapper bij moet. Dan moet je daarna nog eens gaan zeggen; ‘ja maar dit denk ik dat anders moet en dat’. Dan voel je je in die zin wel gepasseerd. Dat is wel echt een aandachtspunt. Soms denk ik ook; zoek het maar even uit hoor. Ik voel me hier nu niet toe geroepen. Dat je me eigenlijk nu pas weet te vinden. Nu zijn ze bijvoorbeeld bezig met het opzetten van een team in een randgemeente Leiden. En dat moet dan een soort ontwikkelingsteam zijn. Jeugdzorg en volwassenzorg gecombineerd. Dat zijn ze volgens mij al aan het opzetten zonder dat daar een gedragswetenschapper bij betrokken wordt. Dan denk ik van; ‘ja dat gebeurt zo vaak’. Ik voel me nu ook niet daarin geroepen om daar iets in te doen omdat ik toch nooit op die post terecht kom. Dan maakt het me wat minder uit.

**Wat zou volgens jou daarin een verbeterpunt kunnen zijn?** Dat je meer als staf gezien wordt. Op het moment dat men weet dat er plannen ontwikkelt gaan worden je kunt meedenken. Dat vanaf de start al zaken meegenomen worden. Bij een gedragswetenschapper hoort ookdat je echt kijkt naar wat de theoretische kennis van nu is. Waar moeten we allemaal rekening mee houden? Je hebt een wetenschappelijke achtergrond. Dus je kijkt naar wat weten we?

**Welke doorgroeimogelijkheden zijn er voor jou?** Geen.

**Zit je al aan de top van je kunnen?** Voor nu wel.

**Stort je dat?** Nee, ik heb er wel bewust voor gekozen. Ik wist dat. Ik vind het een hele leuke plek omte werken. Je kunt wel doorgroei zien in het stukje scholing. Wat meer expertise maar dat zal niet in een aparte functie komen. In mijn werkgebied is dat sowieso lastig. Je bent of basis psycholoog of basis orthopedagoog en soms kun je dan op een bepaalde werkplek, bij een werkgever die dat faciliteert, een post-academische opleiding doen zoals GZ psycholoog of orthopedagoog generalist. Wij hebben binnen de organisatie niet de randvoorwaarden voor begeleiding.

**Er zijn ook geen opleidingen voor jouw functie intern?** Nee, dat heb je wel bijvoorbeeld in Amsterdam. Daar hebben ze de opleiding senior gedragswetenschapper maar dat hebben wij hier niet. Voor nu is dat praktisch onhaalbaar.

**Zou je dat in de toekomst willen? Wat zijn jouw loopbaan wensen?** Nee, want je hebt in zo’n functie eigenlijk meer verantwoordelijkheid en meer vluchtige dingen.

**Dat trekt jou niet echt?** Nee. En je hebt meer afstand in het algemeen tot de werkvloer. Wat ik wel leuk zou vinden is om mij te specialiseren in een bepaalde behandelvorm. Maar op dit moment geef je ook bij het Leger des Heils in Den Haag geen behandelingen.

**Zou je dat wel willen?** Ja, ik zou het wel leuk vinden om bijvoorbeeld een systeem opleiding te gaan doen. Dan ga je als behandelaar aan de slag met gezinnen waar de gezinscoaches nu gezinsbegeleiding geven. De gezinscoaches ondersteunen vooral. Behandeling is meer therapeutisch. Wat gebeurt er, wat kunnen we veranderen. Meer als psycholoog aan de slag. Dat zou ik wel heel mooi vinden en leuk vinden om te doen.

**Waar zou je willen staan over 5 jaar?** Dan zou ik het heel leuk vinden om als systeem behandelaar te werken.Het Leger des Heils werkt nu bijvoorbeeld samen met de GGZ, opvoedpoli. Een gezinscoach en een behandelaar trekken samen op in hele complexe gezinnen. Ik zou het heel leuk vinden om in plaats van de opvoedpoli dit te doen. Dat we zelf deze expertise in huis hebben. Dat we een soort expert team hebben.

**Dan wil ik het hebben over verloop. Dat percentage is bij het Leger des Heils de afgelopen jaren nogal hoog geweest. Wat ook de reden is waarvoor er nu aandacht is voor ‘boeien en binden’. Verloop is een containerbegrip. Verloop heeft een aantal kenmerken. Eén daarvan zijn de werkomstandigheden. Hoe ervaar je je jouw werkomstandigheden?** Het wisselt wel een beetje. Wat betreft mezelf merk ik dat ik heel veel dingen in en aan mijn hoofd heb. Ik ben bij heel veel dingen betrokken. Dat geeft soms wel onrust. Ik heb het idee heb dat ik oren en ogen en tijd tekort kom en dat ik mensen niet altijd kan geven wat ze nodig hebben. Soms voelt dat wel als een druk. Dat je het idee hebt dat je nooit klaar bent. Niet even dat momentje kunnen pakken om even te kijken wat er gebeurten daarop te handelen terwijl dat eigenlijk wel belangrijk is.

**Dat je een stukje structuur hebt in je werk en dat je prioriteiten kunt stellen** Ja, Je gaat heel snel in de waan van de dag mee.

**En waar komt dat door? Door inhoud van het werk of heeft de organisatie daar ook invloed op?** Het hoort wel bij het werk. Je werkt met gezinnen waar elk moment ‘iets geks’ kan gebeuren. Je werkt met mensen en je moet de hele tijd ook reageren op hun gedrag. Ik vind dat ook leuk. Vandaag heb ik een dag waarin ik gebeld word door collega’s die niet in mijn team zitten en gevraagd wordt om over dingen mee te denken. Maar aan het eind van de dag heb ik heel veel besproken en zijn mensen daar best ook blij en tevreden over, alleen zit ik nog met mijn administratie. Daar start ik dan morgen mee of dat moet ik vanavond nog gaan doen. Ik wil er helemaal niet over klagen want dat hoort er ook een beetje bij maar dat geeft je soms wel en opgejaagd gevoel.

**Wat zou de organisatie daarin kunnen veranderen? Als je merkt dat het best wel gehaast is allemaal?** Ja, misschien wat minder taken bij je uren. Het voelt niet alsof ik daar heel erg tekort in ben gedaan Wel is het zo dat ik een collega heb die in Voorburg werkt, in een kinder/tiener moeder groep. Die had een andere baan en ik moest 2 uur in de week aan een tienermoeder groep besteden. Dat was eigenlijk gewoon veel te weinig. Toen ging het op een gegeven moment helemaal mis in een gezin. Ik kon hier niet de tijd aan besteden die nodig was. Ik heb dat aangegeven bij mijn leidinggevende. Dat is toen heel goed opgepakt. Die momenten dat ik heel duidelijk moest aangeven: ‘dit gaat zo niet’ zijn er meerdere malen geweest. Ik ervaar dat dit goed opgepakt wordt.

**Er wordt serieus aandacht aan besteed?** Ja, ik vind dat alleen zelf heel vervelend om te moeten doen.

**Oké, dus je zou als ik het goed begrijp wat meer initiatief willen zien bij de werkgever.** Eigenlijk had ik helemaal niet aan die twee uur moeten beginnen en dat wist ik eigenlijk ook al toen ik eraan begon maar ik had het gevoel dat mij geen keuze werd gelaten. Daarvoor heb ik ook bijvoorbeeld een collega tijdens haar zwangerschapsverlof moeten vervangen. Dan rol je van het een in het ander en er is dan ook niet iemand anders die geschikt is gevonden voor die functie. Ik begrijp het ook alleen dat doet wel iets met je eigen veerkracht. Dan gaat de rek er een beetje uit. Ik ben heel bang dat ik burn-out raak. Ik heb de mensen om mij heen zien komen en gaan daarmee. Jonge medewerkers. Jonger dan ik. Dus dan heb ik ook het idee dat als ik merk dat de maat vol raakt, ik dat heel duidelijk aan moet geven. Ik vind het niet fijn om voor mijn gevoel daar steeds tegen aan te schuren.

**Wat zou volgens jou helpen daarin?** Ja, ik denk dat het bij mij er ook een beetje te maken heeft dat ik bij verschillende afdelingen werkte, waardoor mijn leidinggevende niet altijd even gemakkelijk op informele wijze contact met mij kon opnemen. Bijvoorbeeld: “Jeanine, gaat het nog?”. Terwijl als je 36 uur op één afdeling zit en je hebt een leidinggevende die jouw ziet en observeert hoe jij functioneert op de werkvloer, dan scheelt dat.

**Dus het heeft ook te maken met waar je precies werkt, op welke afdeling?** Ja, dat denk ik. En ook wanneer je weer zo’n vervangingsklus op je bordje krijgt, zou het wellicht fijn zijn als de leidinggevende wekelijks vraagt van ‘Joh, hoe gaat het ermee? Hou je dat vol?’. Dan denk ik dat ik zelf bekwaam genoeg ben om aan te geven of het wel of niet goed met me gaat.

**Dus je geeft aan dat het fijn zou zijn als er een wekelijks moment komt waarin jij en je leidinggevende bij elkaar komen en bespreken hoe het met je gaat?** Ja, en dat hoeft niet eens speciaal ingepland te worden omdat het niet lang hoeft te duren. Al is het maar voor vijf minuutjes. Als ik maar weet dat er tenminste iemand is die mij ziet en wil weten hoe het met mij gaat op de werkvloer en ook hoe het met mij gaat als persoon. Dat diegene weet hoe druk ik het soms heb. Ik heb bijvoorbeeld een keer gehad dat ik maar liefst op vier afdelingen werkte. Ik had veel haast en weinig tijd. Maar er was niemand die het complete plaatje echt zag, zeg maar. Letterlijk het complete plaatje.

**Want dat zorgt bij jou voor onduidelijkheid?** Ja, dat zorgt zeker voor onduidelijkheid. Je krijgt dan het gevoel dat je niet gezien wordt, dat je zelf aan de bel moet trekken om aan te geven dat de werkdruk je te veel wordt. Ik heb op voorhand aangegeven dat ik dit (de hoge caseload) niet verstandig en tevens vervelend vond.

**Heb je weleens nagedacht om de organisatie te verlaten?** Ja, dat was eigenlijk een paar maanden geleden. En dat had ook te maken met die Cao-regeling. Toen dacht ik dat ik ze tot juni de tijd geeft. En als het dan niet is gelukt, dan ga ik op zoek naar ander werk. Er is immers genoeg werk te vinden in deze sector. Maar goed, je gaat dan toch denken wat je leuk lijkt. En dan loop ik toch een beetje spaak en ga ik denken wat ik leuk vind, o.a. qua doelgroep. En dan ga je toch weer eerder naar een GGZ-instelling toe. Daar ik toch al een plaatje bij, een idee, en ook nog wat contacten, maar ik heb uiteindelijk de overstap toch niet genomen.

**Nee, want was dan het werk voor jou de voornaamste factor om toch te blijven?** Ja, en ook wel loyaliteit. De loyaliteit die je hebt naar je directe collega’s. Je ervaart met hen een directe verbondenheid en het is maar afwachten of je dat ook zult ervaren bij een andere werkgever. Je wilt wel in een leuk team terechtkomen.

**Want hoe vind je de organisatiecultuur bij het Leger des Heils?** Die vind ik prettig en ik ben blij dat ik een goeie omgang heb met mijn collega’s.

**En hoe ervaar je de christelijke identiteit?** Die ervaar ik als prettig. Het is fijn dat er een breed spectrum is in hoe mensen hun geloof beleven en daar vind ik ook mijn weg in.

**Ervaar je de organisatie ook als christelijk? Laat ik het zo zeggen: kun jij je werk uitvoeren conform jouw christelijke identiteit?** **Word je ook door collega’s gemotiveerd om je geloof uit te dragen?** Als medewerker voel ik wel heel erg de vrijheid om daar juist wel of niets over te vertellen. Ik heb wel het gevoel dat ik daar open over mag zijn. Daar wordt passen op gereageerd. Bij cliënten ligt dat anders, aangezien het soms niet altijd ter sprake hoeft te komen. Maar het kon weleens gebeuren dat het wel ter sprake kwam en dat je dan mooie gesprekken krijgt met cliënten of andere collega’s. Mensen lopen daar mee rond en durven je dat ook te vragen.

**Welke maatregelen heeft het Leger des Heils in verleden genomen om medewerkers meer te binden tot de organisatie?** Toen ik begon met werken bij het Leger des Heils vertelde ze mij dat iedereen met een tijdelijk contract eruit moest. Dat was toen eigenlijk de cultuur.

**Welke reden lag daar achter?** Toen was er net een transitie geweest van de Jeugdzorg en alles moest bij de gemeente ingekocht worden, en toen zag het ernaar uit dat het Leger des Heils moest gaan krimpen. Want je kreeg het Centrum voor Jeugd & Gezin, en die moesten eigenlijk een groot deel van ons werk gaan doen en daardoor hadden ze ons niet meer echt nodig. Dat was in eerste instantie het idee van de gemeente. Die veronderstelde dat alleen de heel moeilijke gevallen naar het Leger des Heils gaan, want voor het Centrum voor Jeugd & Gezinnen moesten de trajecten niet al te lang worden. En het Leger des Heils gaf bij mij aan dat als je uitzonderlijk presteert, je wel degelijk een vast contract kon krijgen. Toen dacht ik: ‘Nou, dan ga ik dat gewoon proberen’. Dus dat was eigenlijk de tijd waarin ik instroomde, dus mogelijk zijn er daarvoor wel maatregelen genomen maar daar weet ik niks van.

**En kijkend naar de werkervaring die je nu hebt opgedaan binnen het Leger des Heils, welke kansen voor het Leger des Heils liggen er op het gebied van retentiemanagement?** Ik weet dat de HR-afdeling druk bezig is met het thema Boeien & Binden, en kijken hoe bijvoorbeeld opleidingen gefinancierd kunnen worden. Ik denk dat mensen daar wel enthousiast van worden. Want als ik aan mijn teams vraag van wat hebben jullie nodig om jullie werk goed uit te voeren, dan roepen ze eigenlijk altijd deskundigheidsbevordering. En dat is dan vaak een stukje theoretische kennis. Dat vinden hulpverleners vaak heel erg fijn. En soms vraag ik mij weleens af of iemand theoretische verdieping nodig heeft of meer coaching om erachter te komen of hij of zij wel echt tevreden is over de wijze waarop het werk wordt uitgevoerd. En ik denk dat dat het een stukje is wat soms nog een beetje blijft liggen.

**Dus de focus mag (a) liggen op iemands kennisontwikkeling en (b) meer opdoen van praktijkervaring?** Ja, als ik ernaar kijk als gedragswetenschapper dan merk ik dat mensen wel de theoretische kennis hebben, maar in de praktijk nog echt wel kunnen leren. Bijvoorbeeld: voor mijn registratie moest ik intervisie volgen en mijn supervisor wilde dat ik gesprekken opnam en die opnames ging hij met mij bespreken. En dan ga je op een heel andere manier naar jezelf kijken en naar je manier van werken. Dus ik heb middels die intervisies niet zoveel theoretische kennis opgedaan, maar wel waardevolle praktijkkennis. En ik zou het mooi vinden als dat aanbod, het aanbieden van inspiratiesessies of coaching on the job, waarin je reflecteert op je functioneren. Dat is wel lastig hoor, want hoe ga je dat doen met bijvoorbeeld een groepsleider? Dus ik heb niet een pasklare oplossing, maar ik denk wel dat we de kwaliteit van het werk naar een hoger niveau kunnen tillen. En voor mijzelf vond ik het heel leuk omdat traject te lopen en te weten dat je jouw kennis in de praktijk kan brengen. Het maakte mij wat zelfverzekerder, ook in mijn werk. Je moet dat aanbod als vertrekpunt beschouwen om medewerkers meer praktijkkennis op te laten doen. Terwijl dat niet het eerste is wat medewerkers zelf zullen zeggen.

**Marieke Bakker – Sociaal Pedagogisch Werker 2, werkeenheid GLD**

**Wat is je algemene indruk van de organisatie?** Ik denk dat die indruk wisselend is, want ik hoor natuurlijk verschillende verhalen. Ik ben hier vijf jaar geleden begonnen en toen vond ik het best pittig, omdat ik de sfeer en het werk niet heel leuk vond. Het was met name onder collega’s weinig openheid naar elkaar toe. Er was geen open feedbacksfeer, wat ik zelf heel lastig vond om mee om te gaan. Hierdoor werden zaken niet met elkaar besproken. Kijkend naar het team waar ik nu in werk is er wel ruimte voor open feedback, voor momenten waarin we dingen met elkaar kunnen bespreken. Mijn eerste ervaringen niet heel positief, maar nu wel. Dus ik denk dat de veiligheid binnen het team één van de belangrijkste basisvaardigheid is om je gebonden te voelen aan de organisatie, denk ik.

**Wat mag ik verstaan onder de belangrijkste basisvaardigheden?** Dan bedoel ik de communicatie naar elkaar toe, wetend dat je op elkaar kunt vertrouwen en dat die vertrouwensband groeit. Ik denk dat wanneer dat goed staat, dus de veiligheid binnen het team, dat je dan kwalitatief gezien iets neer kunt zetten. Dat je de zorg naar cliënten echt kunt verbeteren. Dat is immers één van onze belangrijkste doelen: kwalitatief goede zorg verlenen. Ik denk dat wanneer je ons vergelijkt met andere organisaties waar ik mee te maken krijgt, dan denk ik wel dat we van het Leger des Heils geneigd zijn om nog een stap verder te zetten, om door te gaan daar waar het officiële traject met cliënten ophoudt. Dat we er echt voor gaan, via een andere invalshoek. Dit is een eigenschap die ik heel gaaf vindt en heel waardevol, maar het ons ook soms wel lastig maakt. Je vraagt je af wanneer de zorg voor een deelnemer voldoende is. Het is dus altijd heel erg schipperen tussen nog verder willen, gezien onze doelgroep, en tegelijkertijd moet je ook cliënten zodanig begeleiden dat ze weer op zichzelf kunnen wonen, wetend dat ze dan weer net zo kwetsbaar zullen zijn voor de problemen waar ze voor hun traject mee te maken kregen. Je kan dus niet altijd verder willen gaan.

Als je aan mij vraagt waarom ik zo positief ben over de organisatie, dan komt dat doordat ik zo positief ben over mijn team. Ik heb gemerkt dat een goed team heel belangrijk is en mij echt motiveert om naar mijn werk toe te gaan.

**Want heb je in die periode dat het team niet leuk was nagedacht om de organisatie te verlaten?** Ik heb wel overwogen of ik dit kon volhouden, deze manier van werken. Ik moet wel zeggen dat ik een tijdje terug mijn oud leidinggevende sprak en die zei: ‘Ik wist toen niet of ik je wel kon houden’. Dus ik denk dat ik aan het begin echt wel dacht of ik dit werk wel wilde. Er moet wel de ruimte zijn om te kunnen groeien en te kunnen ontwikkelen. Ik merk bij mezelf dat ik dat heel belangrijk vindt aan werken. Dus als dat er niet is, dan zie ik weinig reden om te blijven bij een organisatie. Ik heb dus zeker wel gedubd of ik dit werk nog wilde blijven doen en op een gegeven moment heb ik deze functie erbij gekregen, en dat heeft mij echt uitdaging gegeven en ook de beslissing om bij de organisatie te blijven. Dus een goed basisteam en uitdaging, die twee factoren houden mij bij de organisatie.

**Wat vind je nu van de huidige doorgroeimogelijkheden?** Ik vind het lastig, maar dat heeft te maken dat ik heel veel interessant vind. Ik vind het moeilijk om te kiezen. Ik zou soms wel willen dat ik beter weet wat mijn mogelijkheden zijn om door te groeien. Ik heb nu niet helemaal helder naar welke functies ik kan doorgroeien. Ik kan wel doorgroeien naar persoonlijk begeleider, maar ik weet niet of dat volgens de huidige wetgeving kan. Ik volg dan nu wel een hbo-opleiding, ik ben nu ook bezig met afstuderen, maar dat is de studie theologie en dat is niet gelinkt aan het sociale domein. Dus er zijn wel doorgroeimogelijkheden en ik denk dat ik ook wel leidinggevende kan zijn, maar ik weet niet of ik dat ook echt wil. Maar misschien dat je daarom de mogelijkheid voor medewerkers moet creëren om een dag mee te lopen met iemand die een functie bekleedt die jij ook graag wilt hebben. Zo krijg je een beter zicht in of de functie, en het werk dat daarbij hoort, je leuk lijkt.

**En hoe zou de organisatie jou daarbij kunnen helpen?** Nou, ik denk wel dat je medewerkers de mogelijkheid moet geven om een gesprek aan te gaan met personen van P&O. Zij weten wat voor jou de doorgroeimogelijkheden zijn en wat je nodig hebt om door te kunnen groeien naar een bepaalde functie. En ik denk ook wel dat het opleidingsaanbod aantrekkelijk en relevant moet zijn, dat de kosten voor je studie worden bekostigd door de organisatie en dat je goede informatie krijgt over de opleidingen die je kan of moet volgen.

**Wat vind je van het huidige opleidingsaanbod?** Je hebt bepaalde dingen die wij gewoon moeten doen. Je hebt bijvoorbeeld werken volgens de SRA-methode, dus die opleiding moet je gewoon volgen. Veilig werken moet wij ook volgen, dat je weet met wat voor mensen je werkt. Zo maak je het voor jezelf veiliger. Ik denk wel dat ze meer specialisten en breder zouden kunnen ontwikkelen in de zin van… Ik denk dat als ik zelf op zoek ga, buiten mijn werk om, naar andere werkmethode voor onze cliënten dan kom ik er een paar waardevolle methoden tegen. Methoden die we ook bij ons op de werkvloer kunnen hanteren. Bijvoorbeeld middels tekenen communiceren met licht verstandelijke gehandicapten. Dus op het gebied van opleiden vind ik het Leger des Heils niet echt vooruitstrevend. Onvoldoende innovatief. Nu ben ik mij er wel van bewust dat het logge systeem van het Leger des Heils afhankelijk is van het logge systeem daarboven, namelijk de overheid. Er vinden elke keer veranderingen plaats en het Leger des Heils merkt daar meteen de gevolgen van. Maar als ik kijk naar het aanbod aan apps, dan kunnen we dat allemaal meenemen naar de zorg voor de huidige generatie jongeren. Dus op dat gebied mag het Leger des Heils innovatiever zijn.

**Wat motiveert jou om naar werk toe te gaan?** Ik beschouw mijzelf wel als een idealist. Voor mij is mijn geloof ook wel een hele belangrijke bron om te werken. Zeker ten opzichte van de jongeren waar we mee te maken hebben. Echt kwetsbare jongeren. En ik geloof dat er meerdere mogelijkheden zijn. Ik vind het ook heel intrigerend om erachter te komen waarom mensen dingen doen. Ik kijk heel echt naar de persoon achter de deelnemer. Meer geloof in de kunde van de deelnemers en dat er meer mogelijk is op het gebied van behandeling. Dus mijn geloof en het geloof in dat er meer mogelijk is.

**En wat vind je van de organisatiecultuur?** Ik vind de cultuur mooi en dat er ruimte is voor het christelijk geloof. Ik vind wel dat de communicatie onderling beter mag zijn. Ik denk dat we vaak ervoor kiezen om over mensen te praten, in plaats van met mensen te praten. En dan heb ik het over alle lagen. Hoe de cultuur nu ervaar binnen mijn eigen team, dan is er veel openheid, maar ik zou graag willen dat het christelijke van de organisatiecultuur wat meer naar voren zou mogen komen. Maar hoe je dat moet doen, dat vind ik een hele lastige. Maar het Leger des Heils is een uitgesproken christelijke organisatie, daar hebben ze voor gekozen, dus waarom zou je dat dan niet naar voren willen schuiven? Dus wat is je identiteit en hoe wil je dat aangeven? Ik denk dat de organisatie daar goed over moet nadenken. We zijn nu bezig met een groepje over zingeving en hoe we dat handen en voeten kunnen geven. En kijkend naar wat ik heb onderzocht, dan is er nu in de organisatie niet veel qua zingeving. Dat is wel raar voor een zingevende organisatie, dat de focus op zingeving niet echt groot is. Ik kijk dan ook wat mij de kracht en moed geef om door te gaan, om aan de slag te blijven. Ik vind dat de laag boven ons, het MT, beter naar ons mag communiceren. Nu wordt er soms niks gecommuniceerd over waar het MT mee bezig is, over nadenkt of wat er gaat veranderen. Ik denk dat wanneer je iets communiceert met de boodschap van ‘zo moet het’, dat de weerstand vanuit medewerkers veel hoger is dan wanneer je iets communiceert met de vraag wat volgens medewerkers nodig is om bepaalde veranderingen innovatiever en beter aan te pakken. Ik geloof dat als je zo communiceert, dat je mensen dan meer vasthoudt. Je neemt mensen mee in het proces. Soms moet je wel achteraf pas iets communiceren, dat begrijp ik ook wel. Maar laatst had ik een etentje waarbij ook iemand van het MT zat, en ik vroeg aan die persoon waarom het MT niks communiceert over veranderingen die mislukt zijn. ‘Waarom geven jullie niet bij ons aan waarom het mis ging?’, was de vraag die ik stelde. De betrokkenheid mag dus meer zijn.

**Want hoe ervaar je jouw betrokkenheid bij de organisatie?** Ik denk wel dat ik echt betrokken ben. Maar dat heeft ook wel te maken dat ik echt beter en professioneler wil worden. Heel praktisch gezien betekent dat ook dat als ik een app kan gebruiken om zorg te verlenen dat beter aansluit bij de doelgroep, dat ik die mogelijkheid ook krijg. Of als ik kan tekenen en daardoor betere gesprekken kan voeren, dan heb kwalitatief betere zorg geleverd. Het hoeft dus niet heel groot te zijn, maar het moet mij wel voldoende uitdaging bieden. Dat ik zie en merk dat ik kwalitatief betere zorg lever aan mijn cliënten. Ik heb soms het idee dat ik sneller vooruit wil dan de organisatie.

**Tot in hoeverre krijg jij van de organisatie de ruimte om je eigen invulling te geven aan je werk?** Nu wel veel, maar dat komt doordat ik de functie van coördinator heb. Ik heb zelf de ruimte om gesprekken in te plannen en de route te bepalen in wat ik precies wil. Qua woonbegeleiding zou ik graag iets meer ruimte willen. Ik ervaar dus best wel veel ruimte. Maar ik denk dat de ruimte die nodig is om te exploreren, dus om nieuwe mogelijkheden uit te testen, dat die ruimte nog ontbreekt. Dat is nog iets wat moeilijk is. We zijn sinds kort bezig, of we willen aan de slag met een nieuw systeem. Vroeger hadden we echt faseringen. En dat willen we nog wel houden, maar we willen meer een soort routeplanner ontwikkelen. Dus mensen kunnen meer kiezen wat voor hen nu belangrijk is om aan te werken. Een soort menukaart. Nou, dan zijn we dus aan het nadenken over bijvoorbeeld een avond over sociale media, zingeving, sport en eten. Dat zijn dingen die verschillende malen in het jaar terugkomen. En dat zijn super leuke dingen, omdat je daar heel erg je eigen ideeën en creativiteit in kwijt kan. Maar het is nu gewoon lastig om met iemand af te spreken en te bespreken wat werkt met betrekking tot die routeplanner. Dat komt omdat je onregelmatig werkt. Dus ik denk dat als het over binden gaat, dat er voor dat soort trajecten meer uren vrijkomen. Want ik geloof dat je dan als medewerker je beter kunt voorbereiden, je beter kunt inzetten en zo een goed product kunt neerzetten. Soms is je tijd niet altijd ten bate van je creativiteit. Het Leger des Heils zou meer uren vrij moeten maken voor innovatieve projecten waar medewerkers zich op kunnen storten. Zeker wanneer je als organisatie er beter van wordt. Het is nu gewoon meer korte termijn denken. Ik heb ook wel eens gevraagd aan iemand van het MT waarom een langetermijnvisie ontbreekt. Ik snap ook wel dat je niet zeker weet of je de geldstroom volgend jaar weer krijgt en of je dus voldoende budget hebt om een project op te starten en te bekostigen. Maar ik ben er wel van overtuigd dat als je aan het begin van het project veel energie erin steekt en mensen vaardiger maakt, dat je op de lange termijn daar veel profijt van hebt. Wat zich altijd terugbetaald, denk ik. Ik vind zorg vaak korte termijn gericht, in plaats van gericht op de lange termijn. Een langetermijnvisie zou dus in mijn ogen helpen.

**Wat vind je van de beloning die je krijgt voor de verrichte werkzaamheden?** Daar ben ik niet echt te tevreden over. Ik heb zelf meerdere malen gevraagd of ik meer kon verdienen, omdat ik vind dat mijn functie nu vergeleken wordt met iemand die als het ware alleen boodschappen hoeft te doen, terwijl ik moet dealen met meerdere crises rondom cliënten. In ieder geval, dat gevoel heb ik. Ik heb herhaaldelijk gezegd dat mijn functie een hbo-functie is. Ik heb ook nog gevraagd of ik gedeeltelijk op hbo-niveau kon worden uitbetaald en gedeeltelijk op mbo-niveau. Maar dat kon allemaal niet. Ik weet niet waarom, ik ervoer ook weinig openheid daarin. Ik heb weleens een paar boekenbonnen gekregen, wat heel leuk is, maar als ik terug kijk heb ik soms het gevoel dat ik gebruikt ben. Ik doe het werk omdat ik het werk leuk vind en ik volg ook nu mijn studie. Ook heb ik het qua team goed naar mijn zin. Maar het voelt niet dat ik krijg wat ik eigenlijk zou moeten krijgen.

**Hoe belangrijk zijn erkenning en waardering voor jou?** Ja, wel heel belangrijk. En ik denk zeker aan de huidige leidinggevende die ik heb. Die geef mij die erkenning en waardering. Dit was ook met mij vorige leidinggevende zo. En ook al krijg ik niet naar wens uitbetaald, toch geeft mijn leidinggevende de erkenning en waardering die mij bij te organisatie houdt. Het heeft mij positief gemotiveerd om het werk te blijven doen. Als ik het niet kreeg dan zou ik snel uitgekeken zijn.

**Wat vind je van je leidinggevende?** Het is een heel prettig persoon om mee te werken. Ik voel me ook heel open om het gesprek aan te gaan, om mijn feedback te geven, de dingen waar ik mee zit. Natuurlijk weet ik dat hij de bevoegdheid heeft om de knoop door te hakken en te zeggen hoe het gedaan moet worden. Maar ik ervaar wel voldoende ruimte om aan te geven hoe ik tegen de situatie aankijk en dat mijn mening ook serieus wordt genomen. Dus dat vind ik heel positief. Ik denk soms wel dat hij soms iets meer los mag laten en de dingen wat meer aan het team mag overlaten. Soms heb ik weleens het idee dat hij verantwoording draagt over dingen waar ik ook verantwoording over af kan dragen. Dan heb ik zoiets van: ‘Dit is mijn werk en ik weet ik hoe het moet doen’. Dus hij mag wat mij betreft meer loslaten en meer verantwoordelijkheid geven aan zijn team. Ik geloof ook dat ons team er klaar voor is om die verantwoordelijkheid te dragen.

**Geef je dit ook aan bij hem? En zo ja, wat is zijn reactie?** Hij is zich daar van bewust. Maar ondanks dat hij aangeeft dat wij als team er klaar voor zijn, merkt hij ook dat het lastig is om de juiste vertaalslag te maken. Dus dat je kennis vertaald naar de praktijk. Dat is nog wel een lastige opgave. We hebben het er ook met hem over gehad, van: ‘Joh, draag mee over’. Maar ik denk wel dat we dan op het juiste moment de juiste dingen moeten terugkoppelen, zodat hij weet wat we precies bereiken en doen. Maar hij voelt zich gewoon heel verantwoordelijk voor ons. Hij zou dus meer moeten delegeren, meer verantwoordelijkheid geven aan zijn medewerkers. Ik merk ook bij mezelf dat wanneer ik meer verantwoordelijkheid krijg, ik mij ook meer gebonden voel tot de organisatie. Als ik niks te doen heb, dan verveel ik me en dat is voor mij niks.

**Wat is volgens jou een goede leidinggevende?** Ik denk dat een goede leidinggevende iemand is die gericht is op de groei van zijn medewerkers. Als het ware erkenning geeft aan de talenten van zijn medewerkers. En ik denk dat goed communiceren daar een heel belangrijk aspect van is. Dus dat je duidelijk aangeeft wat wel en wat niet werkt. Eigenlijk is het maken van de juiste beslissingen ook een belangrijke eigenschap. Dat je na een grondige overweging de juiste keuze maakt en je medewerkers ook betrekt bij het vormen van een besluit. Het is daarbij van belang dat je de keuzes ook uitlegt, zodat je het team ook meekrijgt. Ik vind het ook heel mooi van mijn laatste twee leidinggevenden zich vies durfde te maken, dus mee hielpen met het schoonmaken van een vieze keuken. Dienend leiderschap is dus in mijn ogen de gewenste stijl.

**Welke maatregelen heeft het Leger des Heils in het verleden genomen om haar medewerkers meer te binden tot de organisatie?** Voor zover ik weet niet. Ik weet nu wel dat je sinds dit jaar je opleiding kunt declareren bij het Leger des Heils. Maar daarvoor… Nee, ik kan mij niks herinneren over maatregelen die in het verleden zijn genomen om medewerkers meer te binden tot de organisatie.

**Welke kansen liggen er voor het Leger des Heils op het gebied van retentiemanagement?** Meer verantwoordelijkheid geven aan de mensen die onder je werken, de uitvoerende medewerkers dus. Mensen daar laten groeien waar ze goed in zijn, waardoor je dus ook specialiseert zodat je op bepaalde onderwerpen beter wordt. Ik geloof namelijk niet dat iedereen overal even goed in kan en moet zijn. Specialisten zijn in mijn ogen dus heel belangrijk, omdat zij daarmee ook de organisatie meer specialistische kennis geven. Ik denk ook dat het Leger des Heils innovatiever moet denken en doen. Ik vind dat het Leger des Heils ook meer op het gebied van duurzaamheid zou kunnen doen.

**Wat bedoel je met duurzaamheid?** Ik vind dat wanneer je een christelijke organisatie bent, en je dus zorg wilt dragen over de aarde, dan wordt er nu onnodig veel plastic en eten weggegooid. Als je kijkt naar de kerstpakketten die medewerkers krijgen, de helft daarvan wordt weggegooid. Dat is zonde. Geef anders een koffiemok, iets waar mensen voor de lange termijn meer aan hebben. Dus duurzaamheid is een onderwerp waar het Leger des Heils nog grote stappen in mag en moet zetten, maar goed, dat is mijn persoonlijke mening.

**Maar hoe kun je volgens jou medewerkers meer binden tot de organisatie middels duurzaamheid?** Voor mij is duurzaamheid heel belangrijk, dus als het Leger des Heils daar meer aandacht aan besteed, een groepje bestaande uit medewerkers opricht die zich daarover mag ontfermen, dan bind mij dat tot de organisatie. Daar wordt ik enthousiast van. Ik ben idealistisch, maar ook kritisch. Dus er zijn een aantal dingen waarvan ik vind dat het Leger des Heils beter in kan worden. Geen enkele organisatie is perfect, begrijp me goed. Tot slot vind ik dat het Leger des Heils ook meer naar de voorkant van de zorg mag kijken, dat ze zien waar het in toekomst naartoe moet gaan met de zorg. Je hebt zoveel medewerkers in je organisatie, dus je moet gigantisch veel kennis hebben om te weten wat nodig is om goede zorg te leveren. Ik heb nu het idee dat die kennis onvoldoende wordt ingezet.

**Peter Hasselman – Sociaal Pedagogisch Werker 3, werkeenheid GLD**

**Wat is je algemene indruk van de organisatie?** Ik ben vier jaar geleden begonnen en toen was het een overgang van flexwerker naar mijn huidige functie. Ik was toen vooral anoniem in de organisatie, alhoewel ik bij een aantal mensen bekend was. Je kwam tijdelijk op een afdeling, je deed eventjes mee, maar er werd niet in jou geïnvesteerd als medewerker. Toen kwam ik hier, mijn huidige werklocatie, en dat voelde aan als een warm bad. Het was heel overzichtelijk, het paste in dit gebouw waar we nu zitten en er werd vooral gestuurd op kennismaking met elkaar. En daar deed ik leuk aan mee. Ik kende binnen de kortste keren iedereen en dat vond ik heel fijn. Daarnaast is het een christelijke organisatie en zijn ze heel breed. Die twee dingen vind ik ook heel erg fijn. Maar in de vier jaar tijd dat ik hier nu werk is de organisatie heel erg gegroeid, waardoor ik nu in een ander team zit en dan merk ik nu dat mijn algemene indruk is dat mensen komen en gaan, en ik dus niet meer geneigd ben om een praatje met ze te maken. Ik werk ambulant, dus als ik op kantoor kom dan verricht mijn administratieve werkzaamheden en daarna ga ik weer weg en de regio in ga. Ik heb te weinig tijd om op kantoor te zitten. Vroeger had ik veel cliënten in de regio die ook op spreekuur konden komen bij mij op kantoor, dus vroeger werkte ik veel vaker op kantoor waardoor ik goed contact had met mijn leidinggevende en andere collega’s. Dat is nu veel minder. In die zin is het voor mij nu allemaal wat vluchtiger geworden.

**En wat vind je van die vluchtigheid?** Enerzijds vanuit mijn functie als ambulantwerker vind ik het prima, ik doe mijn werk met plezier, anderzijds mis ik ook dat hele persoonlijke stukje. Ik heb niet meer een echte vaste plek waar ik mijn team ontmoet en je persoonlijke verhalen met elkaar kunt delen. Nu zie ik mijn team alleen tijdens teamoverleggen. Vroeger was het allemaal kleiner en daardoor intiemer, je had meer contact met elkaar. Nu is ons team een team dat groeit en dat is verspreidt over heel de regio rondom Den Haag, van Monster via Delfland tot zelfs Gouda, Leiden en Hillegom, dus een enorm gebied, en dat houdt in dat mijn collega’s niet zo veel op kantoor zijn. En als ik hier op kantoor ben dan zie ik weleens nieuwe collega’s, maar dan hoef ik niet in hen te investeren want ik zie ze toch nauwelijks. Ik kom ze verder toch niet tegen. Daardoor ben ik zelf oppervlakkiger geworden, meer op mezelf.

**En wat zou je daarin graag anders willen zien?** Het is aan de ene kant te verklaren door de groei van het werk, de druk die dat met zich meebrengt. Dat vind ik wel jammer. Als wij een kantoor zouden hebben dat voor iedereen makkelijk benaderbaar is, en dat is lastig aangezien het bekostigen en het faciliteren veel tijd en geld kost en je ook nog eens moet bepalen waar dat kantoor precies komt te staan. Maar als we een kantoor zouden hebben in onze regio is en die voor iedereen makkelijk benaderbaar is, dan zouden we als team zoals we nu zijn elkaar vaker ontmoeten. Dan is er een mogelijkheid om als team naar elkaar te groeien. Ik heb die overgang van prettige, intiem naar groot en kolossaal meegemaakt, dus ik ken de verschillen en welke nadelen daarbij komen kijken. Maar goed, het is mijn suggestie dus ik weet niet of het ook zal werken.

**Wat vind je van de groei in het aantal medewerkers?** In eerste instantie zegt het ons dat de problematiek in de samenleving groeit, steeds meer mensen komen in een benarde situatie terecht en hebben onze hulp nodig. Mensen lopen vast en kunnen niet meer voor zichzelf zorgen. Ik zie het ook als een gevolg van de secularisatie, dat mensen geen onderdeel meer uitmaken van een gemeenschap waarin naar hen wordt omgekeken. Steeds meer mensen leven op zichzelf. Ik moet nu heel voorzichtig zijn in wat ik zeg, maar scheiding komen vandaag de dag heel makkelijk tot stand. Maar dan komen er allerlei gevolgen, waaronder schuldhulpverlening en psychische klachten. Dat zie ik veel bij mijn cliënten gebeuren. Het is als het ware te makkelijk geworden om uit elkaar te gaan en er wordt niet meer gekeken naar wat er mogelijk is om het huwelijk in stand te houden. De gevolgen van scheidingen zijn steeds vaker voelbaar in de maatschappij en heeft in mijn ogen geresulteerd in een groeiende zorgvraag onder burgers. Die stijgende zorgvraag heeft geleidt tot meer vacatures en dus meer groei binnen ons team. Ik moet er wel bij zeggen dat dit maar één onderdeel is van de problematiek. Eigenlijk kun je stellen dat door de groei van de zorgvraag onder burgers heeft geleidt tot meer behoefte aan personeel. Maar daarbij is het belangrijk dat je kijkt wie je aanneemt en of die mensen die je wilt aannemen ook de organisatie kennen. Maar het is heel snel gegaan de laatste jaren. De problematiek binnen onze samenleving is enorm gegroeid en dat merken wij als zorgorganisatie heel erg.

Dus als je mij vraagt wat mij bind tot de organisatie dan probeer ik altijd in het vizier te houden waarom ik dit werk doe, en dit werk doe ik voor de cliënten. Ik werk ambulant, dus ik hoef niet te werken in een team en ik hoef in die zin niet te bouwen aan een intense werkrelatie, dus ik richt me voornamelijk op mijn cliënten en de administratieve werkzaamheden die daarbij horen, en waar nodig onderhoud ik contact met ketenpartners, collega’s en leidinggevenden. Maar als ik op een woonlocatie zou werken dan zouden mijn antwoorden heel anders zijn. Dus mijn antwoorden zijn gekleurd door de functie van mijn werk. Mijn kantoor is een hulpmiddel ter ondersteuning van mijn administratie.

**Wat is je voornaamste motivatie om aan de slag te gaan bij het Leger des Heils?** Eigenlijk de cliënten. En natuurlijk is een voornaamste reden de christelijke identiteit van de organisatie. Ik heb altijd een soort liefde voor het Leger des Heils gehad. Ze hebben dingen opgepakt die veel kerken hebben laten liggen, ze hebben daar echt wereldwijd een voorbeeld in genomen. Maar als ik kijk naar de regio Bollenstreek, waar wij nieuwe dingen aan het opzetten zijn en nog niet zoveel cliënten hebben, dat wij worden aangezien als vrijwilligers. En dan denken ze nog aan de soepbeurs en een inloophuis. Maar dat wij echte professionals zijn die professionele zorg verlenen aan mensen in nood, nee, dat is bij veel mensen nog niet bekend. Dus daar mag echt meer reclame over worden gemaakt door het Leger des Heils zelf. Je merkt dat je bijvoorbeeld door een huisarts in eerste instantie niet echt serieus genomen wordt, doordat ze bijvoorbeeld aan je vragen of je een vrijwilliger bent. Ze weten dan niet dat het Leger des Heils een professionele organisatie is met veel bekwame medewerkers. Ik gebruik mijn bedrijfsjasje selectief, want ook cliënten voelen zich er enigszins ongemakkelijk bij. Dus het Leger des Heils mag haar professionalisering effectiever presenteren.

Ik heb het Leger des Heils halverwege de jaren negentig leren kennen, vlak na de oorlog in Bosnië. En daar was de organisatie mijn opdrachtgever, waardoor ik de organisatie op een bijzondere manier van dichtbij heb mogen meemaken. Ik vind het mooi om voor ze te werken, maar je merkt wel dat ze willen blijven hangen in zoals het nu gaat. Terwijl een organisch geheel moet zijn, dus een organisatie die zich aanpast en verandert.

**Hoe belangrijk zijn erkenning en waardering voor jou?** Die vind ik heel belangrijk. Wat ik geef mag gezien, erkent en gewaardeerd worden. Ik geef ook erkenning aan de cliënten die ik help. Elk mens heeft erkenning nodig. Dat is het recht van bestaan, je mag er zijn en zijn wie je bent. Dat je zegt de je iemand wil waarderen. Een begeleider moet dan ook zeggen ik ondersteun je, ik ben bij je. Als medewerker, als ik knalhard aan het werk ben en ik wordt onderbetaald en ik kan bij een andere organisatie aan de slag voor meer salaris, dan ga ik naar een andere werkgever. Maar ook als ik een mail stuur met betrekking tot een behandeling voor een cliënt en op die mail wordt niet tot lauw gereageerd, dan vind ik dat niet netjes en voel ik mij niet erkent. Want ik heb een visie, ik een motivatie en die verwoord ik heel duidelijk. In die situatie, waarin ik een mailtje stuurde om financiering te krijgen voor een bepaalde vorm van hulpverlening voor een cliënt van mij, kreeg ik als reactie terug dat er daar geen geld voor wordt vrijgemaakt. Dan denk ik: ‘Ja, dat is erg jammer’. Vroeger was dat anders, dan had je gewoon een potje. En nu moet je op je centen letten, wat ook logisch is. Maar je hebt uitzonderingsgevallen en die lijken nu genegeerd te worden. Men is als het ware in de tegenovergestelde wereld beland. Ik ben toentertijd naar mijn toenmalige leidinggevende toegestapt om het te bespreken.

**Want hoe is je werkrelatie met je leidinggevende?** Die is pas begonnen. Ik heb sinds afgelopen donderdag een nieuwe leidinggevende, dus die werkrelatie is nog hartstikke vers. In een eerder proces is hij langsgekomen om kennis te maken, maar toen was ik er niet i.v.m. teamvergaderingen, dus ik kan daar nog niks over zeggen. De werkrelatie met mijn vorige leidinggevende was heel functioneel. Als ik haar nodig had, dan had ik contact. Ik verstuurde mails en de ene keer kreeg ik daar wel reactie op en de andere keer niet. Ik had wel een IWO, maar daar had ik eerlijk gezegd niet heel veel aan.

**Wat zijn je verwachtingen van een leidinggevende?** In een prettige werkrelatie word je aangesproken op je verantwoordelijkheid en dat je serieus genomen wordt in wat je doet. Ook is openheid belangrijk, dat je op een gelijkwaardige manier met elkaar omgaat. Dus ook informeel contact. Ik zit nog in de opleiding, dat betekent dat ik nog geen diploma heb in social worker. Het gekke is dat ik nog het theoretisch aspect moet leren, terwijl ik wel de gewenste praktijkervaring heb. Als je dan advies krijgt waar je niks mee kan, dan ga je het op je eigen manier doen. Ik maak de theorie nu meer eigen, maar dat was wel lastig met mijn vorige leidinggevende. Een goede leidinggevende moet onvoorwaardelijk zijn, iedereen als gelijkwaardig behandelen. Onvoorwaardelijk, het met elkaar doen. Als leidinggevende heb je eindverantwoordelijkheid, maar moet ook kunnen delegeren. Dus wat een leidinggevende inbrengt moet van betekenis zijn, iemand die zijn medewerkers helpt op de plekken waar hij nog moet leren. Dus ook gericht zijn op de leerbehoeften van de medewerkers. Onlangs is het gebeurt dat een teamleider als het ware zomaar uit de kast is geplukt en zij vroeger mijn collega was en nu iemand is die mij niks kan leren. En dan moet ik eigenlijk tegen haar zeggen dat het niet zo werkt. Dat vond ik een pijnlijk moment. Een teamleider moet daarom ook kunnen inschatten wat iemand nodig heeft en wat iemands toegevoegde waarde heeft.

**Want hoe ziet jouw ideale werk- en leerklimaat eruit?** Dat een leidinggevende weet wie zijn team is, welke talent iemand met zich mee draagt, wat de kwaliteiten van ieder teamlid is en dat je die kwaliteiten op de juiste manier inzet. Dat mensen van elkaar kunnen leren. Dat is heel belangrijk. Je moet medewerkers ook betrekken bij beslissingen, dat ook zij weten hoe om te gaan met verantwoording. Op een gelijkwaardige basis elkaar de kans geven om autonoom handelen.

**Wat vind je van het opleidingsaanbod?** Ze zeiden tegen mij dat als je een vast contract wilt je een studie moet volgen. Daar had ik geen problemen mee, dus volg ik nu een studie. Ik wilde graag een studie volgen. Dus na een jaar dat ik hier werkte ben ik begonnen met het volgen van een studie in deeltijd. Daar ben ik heel blij om geweest. Maar wat ik toen wel heb gemaakt dat je het zelf moest betalen. Maar je hebt dus een keuzebudget waaruit je een aantal cursussen kunt vergoeden, cursussen die aangeboden worden vanuit de academie van het Leger des Heils. Maar deze opleiding mocht ik ook declareren, zij het wel tot bepaalde hoogten, bijvoorbeeld de kosten die je kwijt bent aan boeken, maar het dekte niet de alle kosten die kwijt was aan deze opleiding. Maar het is wel een tegemoetkoming. Waar ik wel op vast liep was dat als ik naar school ging, ik op mijn vrije dag moest werken. Dat terwijl ik nog zoveel studieopdrachten had. Hierdoor liep ik achter op mijn studie. Het was erg intensief en ik had het nog aangekaart. Het heeft vervolgens een jaar geduurd voordat ze met een regeling aankwamen waarbij je gehele studie werd bekostigd, maar je als medewerker verplicht bent om je voor twee jaar te binden aan de organisatie. Ik heb toen gezegd dat ik daar niet aan wilde beginnen. Ik hou net nog eventjes en ik factureer alleen mijn keuzebudget. Ik zie wel waar ik over twee jaar staan. Ik wil mij niet op die manier binden. Ik hou het heel erg open. Mijn vrouw is net zo. Het kan zo maar zijn dat we over twee jaar ervoor kiezen om in het oosten van het land te wonen. Mijn vrouw werkt ook in de zorg en zij volgt nu een universitaire opleiding vanuit haar werk, en zij had wel de ruimte om te onderhandelen over de opleidingsfinanciëring. Ook zij kreeg in eerste instantie de eis om zich na het afronden van de opleiding voor twee jaar te binden aan de organisatie. Door die ruimte voor onderhandeling hoeft zij zich niet te schikken aan die regel en heeft ze de vrijheid om zelf te bepalen hoe lang ze nog bij de organisatie blijft. Ik had die ruimte niet. Ik kon niet instappen in het nieuwe aanbod dat sinds januari geldt.

**Wat vind je daarvan?** Dat vind ik niet goed. Want je investeert als zo enorm als medewerker in de organisatie, door hulp te verlenen aan de cliënt. Je vertegenwoordigt de organisatie naar ketenpartners, in de regio en naar andere mensen toe. Je doet onwijs veel voor de organisatie en de waardering die je dan krijgt is mager. Ik doe dit werk echt voor de cliënten. Dat is ook wat mij bindt, de cliënten en niet de organisatie. Er werken weliswaar beste mensen, maar die vind ik ook bij andere organisatie. De salariëring is divers. Je komt binnen en er wordt onderhandelt en dan wordt er anders met je omgegaan dan bij andere organisaties. Bij andere organisaties was ingedeeld in een bepaalde schaal en hier bij het Leger des Heils bleek dat ze mij veel lager hadden ingeschaald. Toen dacht en zei ik: ‘Wat doen jullie nu?’. Hier zit ik dik onder mijn niveau en dat werkt demotiverend. Er kwam een collega en zij verdiende veel minder dan ik. Kijkend naar haar achtergrond en welke waarde zij had om echt iets toe te voegen aan de organisatie, dan vind ik het niet netjes hoe Leger des Heils is omgegaan met haar salariëring. Zij is ook weggegaan op een manier dat ik dacht: ‘Dat had echt anders gekund’. Dus de incidenten die er geweest zijn met personeel die nu weggegaan zijn hebben mij er niet toe geleidt om mij echt te verbinden met de organisatie. Met name christelijke organisaties vallen mij tegen, als ik terugkijk op mijn cv. Ik weet nog steeds niet hoe dat komt. Christenen willen soms heel graag zakelijk zijn en als de macht van het geld gaat spelen, dan ben je gewoon een mens die valt voor de macht van het geld. En als dan het geestelijke aspect ontbreekt, dan ben je dus gewoon mensen en niet christen. Dus dat christelijke aspect is juist van belang om je als organisatie bewust te maken voor wie je het nu doet. Je bouwt niet alleen aan een koninkrijk op aarde, maar je werkt ook aan het koninkrijk dat komt. Als christelijke werkgever heb je dus een extra dimensie erbij. En als je dat uit het oog verliest en je wilt het zakelijk aanpakken, wat is voor mij dan nog de reden om te werken bij een christelijke organisatie? Anderzijds moet er ook geld binnenkomen om uit te kunnen geven, maar je moet daar wel redelijk en transparant in zijn. Zeker naar je medewerkers moet je barmhartigheid tonen, net als dat wij doen naar onze cliënten toe. Soms lijkt het alsof die barmhartige houding bij cliënten ontbreekt. Dat vind ik heel erg jammer. Je hebt vaak het idee dat ze bij het hoofdkantoor, maar ook bij het kantoor hier in Den Haag, niet echt weten wat we precies aan het doen zijn. En ik denk dat het zo is gekomen door de structuur van de organisatie. Die is hiërarchisch van aard. Maar dat is vanuit het korps natuurlijk. Net als in het leger heb je al die rangen en die rangen hebben wat te zeggen. Toen ik in Bosnië werkten merkte ik dat het Nederlandse leger ten opzichte van andere legers heel plat was. Je kon de kapitein bij z’n voornaam noemen, in plaats van bij z’n rang en achternaam. Ik merkte toentertijd en ook nu dat de discipline enorm is. Ik weet wel dat het Leger des Heils van dat hiërarchische af wil, maar ik weet niet wat hen precies tegenhoudt. Wellicht heeft het te maken met de Engelse ontstaansgeschiedenis, ik weet het niet. Ze lijken te vinden dat het bij hen hoort, vooral bij het korps. Bij het korps kom ik weleens en dan moet ik sommige mensen bij hun rang benoemen. En dat terwijl we collega’s zijn. Dat is een typisch voorbeeld van die ouderwetse, hiërarchische structuur. En dat merk ik ook bij het W&G, bij de mensen die in uniform rondlopen en bij het korps horen. Je merkt dat je op sommige momenten je mond moet houden en je dus die gelijkwaardigheid mist. En dat kan de samenwerking en de binding van medewerkers in weg staan. Eigenlijk moet inzichtelijk gemaakt worden dat je weleens op de schop moet en verandering in structuur en cultuur moet plaatsvinden. Althans, zo kijk ik er naar.

**Wat zijn voor jou redenen om de organisatie te verlaten?** Ten eerste staat het geloof hiermee in verbinding. Als ik iets nieuws wil ondernemen, een nieuwe stap in mij leven wil maken, dan wil ik eerst weten wat Gods bedoeling hiermee is. Of beter gezegd: zijn de keuzes die ik maak in lijn met Gods plan voor mijn leven? Dat is een ding dat meespeelt. Ik heb het geleerd als een levenshouding in wat God van mij wil. Als ik vertrek, dan moet het duidelijk zijn waarom ik wegga. Niet alleen ongenoegen omtrent salariëring of secundaire arbeidsvoorwaarden. Dat vind ik geen goede reden om weg te gaan, er moet meer zijn. Ik heb er ook voor kunnen kiezen om te solliciteren op een andere functie intern. Maar dan moet ik cliënten loslaten, terwijl je een band met ze opbouwt. Ik weet dat wanneer er een wisseling is van begeleider, dat het niet goed is voor cliënten. Ik kan mijn vertrek wel motiveren naar mijn cliënten, maar ik wil het wel graag afmaken. Het belang van goede zorg voor mijn cliënt neem ik wel mee in mijn keuze om te blijven. Ik heb binding met mijn cliënten. Natuurlijk vraag je je dan ook af wat afsluiten inhoudt, maar het heeft mij er wel van weerhouden om terug te gaan naar mijn vorige werkgever. Ik investeer echt in een persoonlijke relatie, zonder dat het mijn vrienden worden. Het Leger des Heils is voor mij niet dé organisatie, maar er is geen perfecte organisatie. Ik kijk dan ook wat ik kan brengen. Ik heb uitdaging nodig, ik moet mijzelf kunnen ontwikkelen. Dat is voor mij heel belangrijk om te blijven bij de organisaties. Ik reik mijn hand graag naar anderen. Ik wil graag in contact komen tot mensen die zorg vermijden, dat ik hen juist de zorg kan bieden die ze nodig hebben.

**Wat zijn voor jou redenen om te blijven bij de organisatie?** De voornaamste reden om te blijven is de band die ik heb met cliënten. Ik bouw graag aan een persoonlijke relatie met hen, zonder dat het mijn vrienden worden. Ik wil die mensen echt helpen, daar zie ik uitdaging in en dat maakt het dat ik bij de organisatie blijf werken. Ik wil daar graag uitdaging in krijgen. Ik blijf wel mijn ongenoegen noemen ten aanzien van salariëring en andere secundaire arbeidsvoorwaarden. De veranderingen die je daarin kunt boeken duren zo lang. Ik reageer daar wel op door te zeggen dat ik niet blij ben met de salariëring. Je moet een jaar wachten op verhoging van je salaris. Er moet wel een evenredige beloning zijn. De salariëring wordt nu verschillend benadert en dat vind ik niet goed. Maar goed, de werkvloer en wat ik daarmee kan betekenen voor anderen overstijgt mijn ongenoegen. Maar ik kaart mijn ongenoegen wel aan. Ik gaf het eerst aan, maar droeg bij aan een burn-out moment, dus ik ben er nu wel makkelijker in geworden. De organisatie moet ook vaker kijken naar wat er nu goed gaat bij medewerkers en niet naar wat allemaal beter kan. Kijk niet naar die paar momenten dat ik te veel uren of te weinig uren maak. Kijk naar wat ik in een jaar bereik hebt met een cliënt.

**Welke retentiemaatregelen heeft het Leger des Heils in het verleden genomen?** Er wordt veel nadruk gelegd op het jaarfeest, maar dat werkt voor mij niet bindend. Wat ook niet bindend vindt is die opleidingsregel, dat je je moet binden tot twee jaar aan de organisatie anders moet je de opleiding zelf betalen. Vroeger kon je ook veel makkelijk contact zoeken bij PO en afdelingsmanagers. Er wordt ook nauwelijks gesproken over salaris. Ik heb dus besloten om niet weg te gaan voordat ik mijn studie af heb. Dat geeft mij nu rust en focus. Als mijn studie klaar is dan kan ik verder kijken. Ik zou dan ook graag meer investering in mij willen zien. Ik heb nu niet het idee dat de organisatie jouw ziet als individuele medewerker en niet echt moeite doet om er voor jou te zijn. Er is geen gelijkwaardigheid in bepaalde dingen, zoals tijdens vergaderingen. Ik werd een keer helemaal niet ingepraat en dan denk ik: ‘Wat doe ik hier eigenlijk?’. Een jaar later loop ik naar een persoon toe om aan te geven dat ik graag wil gaan netwerken voor de organisatie. En dat is ook niet serieus opgepakt. Ik heb weleens de opdracht gekregen om een woning te zoeken voor ex-gedetineerden, want ik had een groot netwerk. Daar is ook niks meegedaan. Dus je voelt je dan niet serieus genomen. Het is dan niet zo erg dat ik de organisatie verlaat. Ik maak uiteindelijk een afweging, waarin ik het positieve vergelijk met het negatieve en vanuit die afweging de keuze maak om te blijven. Nu ligt mijn focus op mijn studie en als die is afgerond kijk ik verder.

**Welke kansen liggen er voor het Leger des Heils op het gebied van retentiemanagement?** De kansen liggen bij helderheid in je aannamebeleid, dus nog meer gemeenschappelijkheid creëren in de teams middels het aannamebeleid. Het is echt van belang dat het geestelijke aspect van ons werk gewaarborgd blijft. Vervolgens is het van belang dat er wordt geïnvesteerd in de persoonlijke relatie met medewerkers. En gaat het vooral om de directe lijnen. Je moet iedereen gelijke kansen bieden, meer gelijkwaardigheid creëren. Weet wie je zet op welke plek en wees eerlijk naar elkaar als management. Je moet teamleiders doorgronden en hen beseffen welke bijdrage zij kunnen leveren aan de inzet en motivatie van medewerkers. Maar overval je medewerkers daar niet in. Geef je medewerkers niet te veel onnodig werk. Als je door allerlei regeltjes en verplichtingen niet meer kunt geven aan je cliënten, wat is dan nog de meerwaarde van het zijn van een christelijke organisatie? Nu maakt het voor mij weinig uit of de organisatie wel of niet christelijk is, want ik merk het verschil nauwelijks. Er moeten meer momenten van bezinning komen, dat we ons bewust worden van onze christelijke missie. Anders heeft die eis in het aannamebeleid weinig waarde. Dat is jammer, want dat die christelijke eis moet juist het Leger des Heils dat onderscheidende vermogen geven. Dus ik benieuwd wat de missie en visie van de directie en de mensen daaronder. Als zij het werk een meer geestelijke dimensie geven, dan zul je de zegeningen ontvangen. Niet zozeer de nadruk leggen op cijfers. En tot slot blijft het van belang dat je je medewerkers uitdaging aanbied, dat zij in een gezond werk- en leerklimaat terechtkomen. Dat ze worden geholpen in hun persoonlijke ontwikkeling en dat ze kunnen doorgroeien naar andere functies. Dat is in mijn ogen ook heel belangrijk.

**Sonja van Heijst – Sociaal Pedagoisch Werker 2, werkeenheid GLD**

**Wat is je algemene indruk van de organisatie?** Ik vind het Leger des Heils een hele mooie organisatie. Ik heb vroeger stage gelopen bij het MCR in Rotterdam. Wat ik heel mooi vind aan de organisatie is de christelijke levensovertuiging en dat je dat in je werk mag en kunt laten zien aan zowel cliënten als aan collega’s. En ik denk ook wel dat de christelijke identiteit van het Leger des Heils een goede aanvulling kan zijn op de behandeling van de cliënt. Dat betekent niet zozeer dat wij met cliënten praten over het geloof, maar dat je wel door veel liefde te laten zien aan cliënten, zij onder de indruk raken en ook tegen jou beginnen over het geloof. Dat vind ik erg mooi aan de organisatie.

**Wat motiveert jou om aan de slag te gaan?** Ik vind het mooi dat het een christelijke organisatie, daar heb ik zelf voor gekozen, en uiteraard de doelgroep. Dat komt omdat ik het heel boeiend vind dat onze cliënten zowel een verslavingsprobleem hebben als een psychische stoornis. Ze mogen op deze locatie ook geen drugs gebruiken. Het zijn ook de mensen die overal al uit zijn gezet en geen plek meer hebben om naartoe te gaan. Wij vangen die mensen juist op. Zo krijgen ze toch een kans om zichzelf te zijn, ondanks hun problemen. Dat vind ik mooi, want deze mensen zijn net zoals jij en ik en door bepaalde situaties zijn zij zo terecht gekomen. Zij verdienen hulp en een kans. Dat biedt mij uitdaging in het werk.

**Wat vind je van de organisatiecultuur?** Nogmaals, het christelijke aspect vind ik mooi. Ik vind het mooi hoe dat tot uiting komt. Je kunt zonder schaamte daarover met mensen praten en ik vind het ook mooi dat die gesprekken er ook zijn. Met het managementteam voer ik weleens sollicitatiegesprekken en dan kaarten we het aan, en levert mooie gesprekken op. Dat bind mij echt tot de organisatie.

**En tot hoeverre voel jij je betrokken tot de organisatie?** Ik merk dat het managementteam wel echt betrokken is hier op onze afdeling en bij de medewerkers. We maken best wel vaak heftige dingen mee, zoals het overlijden van een cliënt of verbaal geweld, en dan zie je dat je een mailtje krijgt van het managementteam met daarin een bemoediging. Ze geven aandacht aan ons en wat wij doen en meemaken. Dat vind ik heel waardevol.

**Wat betekenen erkenning en waardering voor jou?** We hebben hier een heel fijne afdelingsmanager, zij is heel fijn om mee samen te werken. Ik merk bij mezelf dat ik daar heel veel aan heb. Het feit dat zij mij veel erkenning en waardering geeft, geeft mij veel ruimte en de mogelijkheid om ook in mindere perioden naar haar toe te stappen en te vertellen waar ik mee zit. Ik heb bijvoorbeeld een tijdje gehad dat ik het werk niet meer zo leuk vond. Dan kon ik dat gewoon tegen haar zeggen en gingen we samen op zoek naar een oplossing. Dat vond ik heel fijn.

**Hoe is het contact met jouw leidinggevende?** Erg goed en informeel. Ik weet nog dat toen ik hier begon met werken, wat nu vier jaar geleden is, was dat wel minder. Dat had te maken met dat ik net begonnen was en nog moest wennen aan iedereen. Je hebt dan toch meteen zoiets van: ‘Het is mijn teammanager’. Maar door de jaren heen groeit je band, je maakt samen dingen mee en dat heeft ervoor gezorgd dat je veel met elkaar kunt delen. Laatst stuurde ik haar ook gewoon een appje of op de wandelgangen praten over hoe je weekend was. Mijn leidinggevende is heel toegankelijk en dat vind ik onwijs prettig. Het is niet zo dat ik helemaal naar de vierde verdieping moet om haar te spreken, nee, totaal niet.

**Wat is haar stijl van leidinggeven?** Ze kan heel directief zijn. Dus als er iets moet gebeuren of iets gaat niet goed, dan laat ze dat meteen merken. Maar ze heeft ook een zachte kant en vraagt ons op feedback en betrekt ons bij het werk. Ik vind haar een heel fijne leidinggevende.

**Wat zijn voor jou redenen om de organisatie te verlaten?** Je hebt hier best wel veel wisseling van cliënten en ik had een *caseload* waarbij cliënten mij heel erg nodig hadden. Ik werkte pas net met een proces en er kwamen steeds nieuwe cliënten bij. Op deze afdeling moet je weten dat cliënten moeizaam vooruit gaan. Ik ervoer weinig uitdaging in mijn werk en vroeg mijzelf af of ik dit nog wel wilde doen. Ik werk heel hard voor de cliënten, ik wil zoveel mogelijk voor ze doen, maar heel vaak lukt het niet. En dat vind ik wel lastig om mee om te gaan. Er zijn maar weinig cliënten die echt vooruit gaan.

**Zou het Leger des Heils daarin iets kunnen veranderen?** Nou, onze afdeling is een vrij laagdrempelige afdeling. Dat betekent dat cliënten niet veel hoeven te doen, zoals dat ze niet verplicht zijn om te werken. Ze hebben een verslaving en ze mogen hier gebruiken. En wat heeft werken met hen dan nog voor zin? Vooruitgang boeken is dus gewoon heel lastig. Vaak hebben cliënten veel financiële schulden. Vaak maak je je als verzorger eerder zorgen om hun financiële zorgen dan zijzelf.

**Wanneer is het werk voor jou geslaagd?** Nou, ik wil graag de regie bij de cliënt houden, maar soms gaat dat gewoon niet. Juist door de problemen waar ze mee kampen. Ze kunnen het niet of hebben er geen zin in. Als ik het doe gaat het tien keer sneller, maar dat hoort eigenlijk niet de manier te zijn. Het is mijn liefde voor de cliënten en hun persoonlijke verhalen. Ik doe het echt uit liefde, ik wil echt dat ze vooruitgaan. En om dat voor elkaar te krijgen moet ik een stapje extra maken. En dat vind ik op zich niet erg, maar we werken wel hersteld gericht, wat inhoudt dat we ervoor willen zorgen dat cliënten zelfstandig kunnen leven, los van hun verslaving of wat dan ook. Maar dat is een behoorlijke uitdaging, zoals ik al eerder zei.

**Tot in hoeverre beschouw jij je als een ambassadeur van het Leger des Heils?** Ik beschouw het Leger des Heils als een goeie organisatie en zal ze zeker aanbevelen op verjaardagen bijvoorbeeld. Je hebt ook van die mensen die met collectebussen langs de deuren gaan, dan zal ik ook zeker mijn financiële bijdrage leveren. Terwijl ik dat bij de rest vaak niet doe. Ik praat er echt wel over.

**Wat vind je van je arbeidsvoorwaarden?** Op zich oké. Soms heb je hier als begeleider te maken met een slecht werkend rooster, ongunstige werktijden. Je hebt een pittige doelgroep, dus je bent aan het einde van de week bekaf. De werktijden verschillen per afdeling. Bij sommige afdelingen heb je bijvoorbeeld geen late dienst, bij ons weer wel. Daarin zou de organisatie wat mij betreft dingen in kunnen veranderen.

**En wat vind je van de beloning van de verrichte werkzaamheden?** Wij verdienen hier net zoveel als op andere afdelingen, terwijl wij werken met een pittige doelgroep. Ik heb vroeger in de flexpool gezeten en op meerdere afdelingen gestaan, dus ik ken de verschillen in doelgroepen. Wij hebben echt een pittige doelgroep, dus ik zie toch wel een meer evenredige beloning voorbij komen in alle eerlijkheid.

**Wat vind je van je doorgroeimogelijkheden?** Ik ben eerst als groepsleider begonnen en daarna heb ik een thuisopleiding op hbo-niveau gevolgd. Toen kwam in aanmerking voor de functie van persoonlijk begeleider met als voorwaarde dat ik mijn opleiding zou afronden. En dat was zeker een mooie doorgroeimogelijkheid en het heeft mij zeker op de been gehouden. Het was een mooie stimulans en een mooie kans die het Leger des Heils mij gaf. Dus er zijn wel degelijk doorgroeimogelijkheden. Maar als ik mij bedenk dat wanneer ik mijn hbo-diploma heb gehaald, de kans klein is dat ik nog verder kan groeien. Wellicht gedragswetenschapper of teamleider, maar meer dan dat wordt het niet. Er is dan geen mogelijkheid om verder te groeien.

**En wat vind je van het opleidingsaanbod?** Trainingen die je kunt volgen? Ik heb nu dan bijvoorbeeld een stagebegeleidertraining voor hbo-studenten. Dat vind ik wel fijn. Ik ben dus wel tevreden over het opleidingsaanbod. Wat ik ook echt heel mooi vind is dat sinds 2019 het Leger des Heils de opleidingen van haar medewerkers betaald. Dat werkt motiverend. Ik vind het wel jammer dat zij dat niet eerder hebben gedaan. Dan had ik er ook gebruik van kunnen maken. Ze zijn eerst begonnen met werk en leren op mbo-niveau en pas daarna zijn ze naar deze huidige regeling gegaan. Het Leger des Heils stimuleert haar medewerkers en er wordt echt een werk- en leerklimaat gecreëerd.

**Welke retentiemaatregelen heeft het Leger des Heils al genomen om medewerkers meer te binden tot de organisatie?** Dat vind ik een lastige. Op onze afdeling is sprake van veel verloop, dus ons team wisselt minimaal één keer per jaar van bezetting. En daarin heb ik dus niet heel veel gezien dat de organisatie echt bezig was om dat verloop terug te dringen. Het hoge verloop is mijn ogen gekomen door de pittige doelgroep en ook een pittig rooster, bijvoorbeeld vijf diensten achter elkaar en dan een dag vrij, om vervolgens weer keihard aan de slag te gaan. Dat is best wel pittig. En dan denk ik toch ook wel het salaris. Want als jij op een andere afdeling voor hetzelfde geld minder werk hoef te doen, dan werkt dat demotiverend. Mensen gaan soms na een jaar weg, omdat ze echt opgebrand zijn. Dat ze met tranen in hun ogen staan en zeggen dat ze opgebrand zijn. Dat is best heftig. Het speelt best wel al een tijd. Ik heb al drie wisselingen van het team meegemaakt en ik met mijn vier jaar ben ik al een van de langst werkende medewerkers. Ik vind het dan ook een lastige vraag omdat ik nog niet heb gezien of gemerkt dat het Leger des Heils wat deed om dat verloop terug te dringen en ons hielp bij het oplossen van de problemen. Want de situatie blijft hetzelfde. We hebben teambijeenkomsten met een coach, wat door het Leger des Heils wordt geïnitieerd, en dat vind ik mooi maar verder heb ik eigenlijk niets gemerkt dat het Leger des Heils iets heeft geprobeerd om haar medewerkers te behouden.

**En welke kansen liggen er op het gebied van retentiemanagement?** Ik denk bij onze afdeling dat er kansen liggen bij het rooster en het salaris. Dat je kijkt hoe je daarin mensen kunt binden. Onze afdeling is eigenlijk te groot, maar dat komt ook wel door de gemeente Den Haag. Uiteindelijk moet deze afdeling gesplist worden, want het verhoogd de werkdruk enorm. Ondanks dat onze leidinggevende gesprekken voert met medewerkers om te weten hoe het met hen gaat, bind het toch niet echt.

**Interviewverslag Wanneke van Dingstee – Sociaal Pedagogisch Medewerker, werkeenheid GLD**

**Wat is je algemene indruk van de organisatie?** Ik vind de organisatie hier boven de rivieren, ik heb ook in het zuiden gewerkt, dynamischer in positieve zin. Ik vind dat ze heel ruimhartig zijn tegenover hun personeel, met bijvoorbeeld het kerstfeest en personeelsfeest. Er wordt dan riant uitgepakt. Dat vind ik heel goed. Dat is in vergelijking met vroeger aanzienlijk verbeterd. Ik ben dolblij dat het Leger des Heils gaat voor de burgers in nood. Maar naar het personeel was die houding nogal karig. Maar dan praat ik over het verleden. Nu is dat prettiger.

**Hoe belangrijk zijn erkenning en waardering?** Die zijn heel belangrijk voor mij, omdat wij ontzettende zware taken hebben. We hebben veel verantwoordelijkheid voor ons werk, dus is het fijn daar waardering voor is. Ik merk wel dat er te weinig interesse, aangezien wij een heftig vak hebben. Het interesse moet dan komen vanuit de managers van de interne processen. Gewoon de interesse die zich richt op wat wij dagelijks doen. Mijn leidinggevende bevindt zich op ons kantoor, maar de laag daarboven zien wij nooit. Ik snap niet waarom die mensen hun gezichten niet laten zien. Nu loopt het contact met hen via mijn leidinggevende, in plaats van direct. Zo’n persoon moet zich niet alleen interesseren in wat er gaande is op regionaal niveau, hij moet zich ook richten op waar wij als medewerkers aan blootgesteld worden, wat wij dagelijks meemaken. Op die manier begrijp zo’n persoon ons beter en weet hij waar bij ons de behoefte ligt.

We krijgen steeds meer verwarde mensen binnen onze doelgroep, maar we zien dus dat we steeds meer mensen met psychische klachten krijgen. Waarom krijgen wij niks te horen van hoe de mensen van bovenop dat ervaren? Ik lees in het maandblad artikelen daarover, maar vanuit onze managers van de werkeenheid krijgen wij daar niks over te horen. Dat vind ik jammer. Graag zie ik vanuit hen meer betrokkenheid met ons werk en waar we aan blootgesteld worden.

**Hoe is je relatie met je leidinggevende?** Heel goed. We hebben hier een vrij solide team. We hebben een vast team met weinig roulatie, erg belangrijk voor ons product. Onze leidinggevende heeft ook echt haar hart bij House in First zitten. Dat merk ik aan haar passie en haar inzet, de samenwerking die ze aangaat met andere ketenpartners. Ze werkt aan een goede samenwerking met ketenpartners. Ze draagt haar verantwoordelijkheid en gaat het contact met die instanties aan. Ik heb dat ook gedaan. Ik realiseer mij overal waar ik kom dat ik een product in mijn koffer heb en dat is het Leger des Heils. Ik promoot overal waar ik kom de organisatie, omdat ik ook achter de identiteit en de visie van het Leger des Heils sta. Ik krijg de ruimte om die visie uit te dragen.

**Wat zijn de sterkste punten van je leidinggevende? En wat vind je het meest belangrijke aan een leidinggevende?** Ik vind dat zij gewoon zichtbaar moet zijn, op verschillende gebieden. Aanwezig op de werkvloer, zichtbaar voor medewerkers en cliënten. En dat vind ik ook fijn aan mijn leidinggevende, dat zij nu bij ons op kantoor zit en niet op de Brinckhorst. Er moet uiteraard ook een bepaalde afstand te zijn, zodat de leidinggevende vanuit een meer neutrale rol, helikopter view, naar de casus kan kijken. Op die manier kan zij ons verder helpen, omdat wij ons soms te intensief kunnen focussen op een casus. Wat ik hier fijn vind is dat het hier minder autoritair is, minder van bovenaf. Dat was vroeger, in het zuiden, wel zo. Dat geeft in mijn ogen medewerkers minder de kans om zich te ontwikkelen, om zich uit te dagen. Dus een goede leidinggevende moet vooral niet autoritair zijn tegenover zijn medewerkers.

**Wat motiveert jou aan het werk gaan?** Ik kwam uit het onderwijs en na twintig jaar wilde ik meer individuele begeleiding in. Dus via via kwam ik bij het Leger des Heils terecht. Ik begon bij Domus, één van de meest heftige afdelingen van de organisatie. Maar ik had een erg leuke leidinggevende en daardoor vond ik het werk leuk en was ik er door getriggered. De opvang die ik kreeg nadat ik ernstige dingen had meegemaakt vond ik heel fijn. Die opvang was heel fijn. Toen heeft de organisatie zich op het gebied van veiligheid ontwikkeld. Het mag nu nog steeds beter hoor. Je hebt te maken met cliënten die onberekenbaar zijn en dat je dan afspreekt om met z’n tweeën te gaan. Dus op het gebied van veiligheid mag het Leger des Heils beter worden. Vooral in de informatievoorziening met betrekking tot nieuwe cliënten. We maken mee dat we onvoldoende worden geïnformeerd over wat mensen precies verkeren. Psychische problemen zijn behoorlijk heftig en we hebben niet de specialistische kennis in huis. Wij richten ons op de primaire kant, maar toch ontbreekt de differentiatie in expertise. Wellicht dat het goed is om psychiatrische verpleegkundigen aan te nemen. Een verpleegkundigen verdient meer dan ons, dus die zijn duurder.

Ik vind wel dat het Leger des Heils nog te vaak achter de feiten aanloopt. We weten al een paar jaar dat we groeien, dat zorgvraag groei, maar toch loopt het personeel achter. Oftewel, de personeelsbezetting is onderbezet. Dat geven we ook aan, maar… (Ze denkt na over de reden waarom daar niets mee wordt gedaan). Ik weet nog dat toen ik begon er sprake was van ontzettend veel vrijwilligerswerk. Maar toen W&G gebruik begon te maken van subsidies dienden zij zich ineens aan regelgeving te houden en moest het allemaal meer organisatorisch worden aangepakt en ingericht. Ze moeten voldoen aan kwaliteitseisen. Een OR is in mijn ogen een lachertje geweest, omdat het Leger des Heils een eigen visie heeft op zaken en een OR er alleen maar bij wilt hebben om te voldoen aan de regels. Het is geen orgaan dat bijdraagt aan beleidsvorming. Ik heb best wel veel veranderingen meegemaakt en als het ware overwonnen. Aan de ene kant vind ik het fijn dat het Leger des Heils een vaste structuur kent, vaste lijnen uitzetten, maar aan de andere kant hoop ik dat zij zich blijven onderscheiden en niet blijven hangen in de hoek van administratie en dingen blijven specificeren. Ik vind de kracht van het Leger des Heils juist dat je anders werkt.

**Je had het over blijven in hangen in de hoek van administratie, wat bedoel je daarmee?** Eerlijk gezegd weet ik niet zo heel goed hoe ik dat moet verwoorden… Maar je hoort om je heen al die verhalen over het onderwijs en de zorg, dat er veel te veel aandacht gaat naar de administratie, het vastleggen van zaken. Wij bij het Leger des Heils roepen dat we aandacht hebben voor de cliënt. Dat we nu te veel tijd kwijt zijn aan administratie, zorgt ervoor dat we onvoldoende tijd kunnen besteden aan cliënten. Nu willen ze ook de administratie rondom reizen van cliënt naar cliënt veel moeilijker maken, namelijk via postcode. Vroeger ging dat stukken efficiënter. Oftewel, nu ben ik onnodig veel tijd kwijt aan het vastleggen van mijn reistijd, die tijd had ik veel nuttiger kunnen besteden. Ook met betrekking tot kosten zijn er nieuwe regels opgelegd van bovenaf die ons te veel tijd kosten. Dat is jammer.

**Worden jullie gevraagd om jullie mening te geven ten aanzien van beleidsvormingen?** Nee, helemaal niet. Degene die boven mijn leidinggevende staat heb ik nog nooit aan zien schuiven bij een teamvergadering. Ik vraag me dan ook sterk af of die persoon wel weet waar we mee te maken hebben.

**Wat is volgens jou nodig om medewerkers meer betrokken te maken?** Wij hebben een hartstikke leuk team, een heel constant team met veel ervaren mensen. Ook hebben we veel mannen. Dat is ook belangrijk voor onze doelgroep, die dominant bestaat uit mannen. Wat ik leuk vind als wij nieuwe mensen krijgen, is als zij aangeven hoe leuk en dynamisch ons team is. Er is dus een verbondenheid onderling. Dat komt ook door onze leidinggevende, aangezien zij voor veel interactie zorgt.

Ik denk ook dat de organisatie veel meer moet kijken hoe zij afdelingen het beste kunnen promoten naar buiten toe. Laat zien waar onze afdeling voor staat en wat je er kunt doen wanneer je er aan de slag gaat. Dat je als het ware iemand lekker kunt maken en dat die persoon weet waar hij terecht komt. Dat je daarmee ook de vacatures voor onze afdelingen aantrekkelijker maakt. Daar moet meer onderscheidend vermogen in. Meer branding van ons merk, meer reclame maken van onze afdeling en waarom we medewerkers nodig hebben. Ik denk best wel veel na over hoe wij ons het beste kunnen presenteren. Je bouwt je krediet op, ik beschouw mezelf ook als ambassadeur. Dat vind ik heel belangrijk. Ik hou dan ook nooit mijn mond dicht en vertel graag over mijn werk en mijn afdeling. Het is belangrijk dat je niet alleen verteld over de afdeling, maar ook over de organisatie. Want de expertise zit al jaren bij het Leger des Heils. De mensen die aan de onderkant zitten van de samenleving, daar hebben wij ontzettend veel ervaring mee. Dan zitten we met de politie en de reclassering te praten over een cliënt van mij, de behandeling die deze persoon nodig heeft, en dan laat ik gewoon een foto zien van die persoon en zeg ik: ‘Kijk, dit is de persoon over wie we nu aan het praten zijn’. Soms lijken zij niet te beseffen dat het over mensen gaat, mensen met emoties en zorgen. Voor die mensen kom ik op en voor die mensen wil er zijn. Wanneer ik die foto laat zien en een toelichting geef, dan merk je dat je dan ineens een heel ander gesprek voert. Ze begrijpen ineens veel beter welke behandeling past bij deze cliënt. Er wordt te plat omgegaan met deelnemers. Ik schuw ook altijd mensen die alleen maar achter hun bureau zitten en regeltjes bedenken terwijl ze geen verstand hebben van wat er in de praktijk allemaal gebeurt. Het is dus van belang dat mensen van bovenaf meer inzicht moeten krijgen in wat wij doen en dat ze op die manier hun regels afstemmen, maar ook onze afdeling beter promoten naar de buitenwereld toe.

**Hoe ervaar je je huidige werkomstandigheden?** Als heel goed. Van ’s ochtends vroeg tot ’s avonds laat ben ik met mijn werk bezig.

**Wanneer heb je nagedacht om de organisatie te verlaten?** Nee, nog nooit. Maar het zou wel kunnen als ik jonger zou zijn geweest en had gekeken naar de financiën. Want als je kijkt naar ons werk, het hectische dat daarbij komt kijken, dan verdienen we beter. Als je kijkt naar onze bereikbaarheidsdienst, dan moeten wij veel werk verrichten. Wij hadden als afdeling eerst zestig cliënten, maar toen vond de mensen van hogerop dat wij te veel uren besteedden aan die cliënten. We besteedden negen uur per week aan de cliënt. Al was er niks aan de hand, dan mocht je die uren alsnog erbij rekenen, dus bij de gemaakte werkuren. Maar bij ons heb je niet de keuze om die uren uit te laten betalen, dat vind ik gewoon misselijkmakend. En toen kwam er twee jaar geleden ook nog de wijziging dat die tweehonderd man van ambulant ons ook nog kon bellen. Dus de druk werd alsmaar hoger en hoger. En ik heb toen een paar keer gehad dat ik flink zat te worstelen met mijn leidinggevende, omdat ik voor de meest bizarre redenen werd gebeld. We krijgen geen cent voor wat we er allemaal als extra moeten doen en we dragen ook nog eens een ontzettend hoge verantwoordelijkheid. Dat speelt ook onder mijn collega’s, zij voelen dat ook. En dan zegt het management dat we er toch al negen uren voor hebben. Ik heb toch een aantal jaren gehad dat we toen nog geen groot team waren en toen hadden we vijf a zes bereikbaarheidsdiensten per jaar. Ik geef er wat minder om, maar ik weet wel dat een aantal collega’s het verschrikkelijk vinden. Als je kijkt naar de inzet die wij leveren en de verantwoording dat erbij komt kijken, dan is er geen sprake van een evenredige beloning.

Kijk als iemand er voor kiest om meer vrije tijd op te nemen, bijvoorbeeld door je bereikbaarheidsdienst uren op te geven voor een vakantie, dan kunnen we dat nergens wegschrijven. Dus je moet het maar onthouden en ergens een gat vinden om je vrije dag in te plannen. Ik vind dit gewoon knullig. Je geeft onze afdeling een extra werkdruk en daar staat niks tegenover. En dit speelt in de hele zorgsector. We zijn een pittige afdeling met best veel verantwoordelijkheid. En dat zie je ook door inkleuring van het personeel: we zijn allemaal ouder geworden. Dat heeft echt wel een functie bij ons. Het gemengd zijn vind ik hartstikke goed, maar ik ben heel blij dat we hier oude rotten hebben met veel ervaring. Die ervaring is nodig om de sfeer en de stabiliteit in het team te behouden. Maar als je het hebt over wat motiveert je, dan is het belangrijk om te kijken naar hoe je gewaardeerd wordt en geld is daar een onderdeel van. Dat vind ik echt. Geld doet er wel degelijk toe. Als je mensen wil aantrekken, dan moet je ook kijken naar de man vrouw verhouding. Die mag echt worden opgekrikt. Ook als je kijkt naar salariëring: volgens mij verdienen vrouwen minder dan mannen. Dat moet echt beter.

**Wat vind je van het huidige opleidingsaanbod?** Ik heb wel in het verleden een post-hbo opleiding gevolgd en dat was meer voor mijzelf. Ik ben voor een goede investering in medewerkers. Dus de organisatie moet echt een klimaat creëren waarin investeren in je ontwikkeling, werk en leren, wordt gestimuleerd. Dat is heel belangrijk. Een werk- en leerklimaat is daarom ontzettend belangrijk. Ook wanneer ik kijk naar mijn levensfase, dan valt er voor mij ook wat te leren. Maar ze moeten niet oude plantjes verpotten. Ik ben nu meer bezig met hoe ik dit werktempo en mijn functieprofiel vol. Want we hebben het echt hartstikke heftig en die functie differentiatie is er niet. Ik ben dus meer aan het kijken hoe ik het dit jaar kan volhouden. Ik ben meer moe, dus ik merk het fysiek ontzettend. Maar dat is ook logisch, ik doe niet onder voor mijn jongeren collega’s. Laatst was er een meeting voor de 55-plussers die werkzaam bij het Leger des Heils, maar wat ik toen heel erg vond was wat het Leger des Heils vertelde over ons. We kregen alleen te horen hoe we eerder met pensioen kunnen gaan en bla bla bla. Maar niet de waardering en het traject dat zij met de oudere werknemers willen gaan ondersteunen. Geen enkele keren. Ik kan zelf wel mijn pensioenplannen uitvogelen. Dus toen dacht ik: ‘En nu laat het Leger des Heils iets in de steek vallen’. De interesse in onze behoeften, kijkend naar onze leeftijdsfase. We kwamen daar naartoe met de nieuwsgierigheid in wat het Leger des Heils doet voor haar oudere medewerkers. Ze willen die heel graag behouden op basis van ervaring en kunnen we daar meer functiedifferentiatie. Ik doe precies hetzelfde als mijn collega van twintig jaar jonger, precies hetzelfde. Maar de grote afwezigheid van die meeting was het Leger des Heils zelf. Het ging alleen maar over pensioen. Er wordt niet gekeken naar de inhoud van ons werk en hoe ze dat aangenaam kunnen maken voor ons. Ook de differentiatie moet echt worden aangepakt, dat mag echt beter. We hebben echt een zware baan. De zwaarste gevallen bij ons op schoot geworpen. Maar we verdienen net zoveel als iemand bij de Wenkenbach of de Domus. Dus die financiële beloning, de inhoud van het werk en de leeftijdsfase moeten goed worden afgestemd. Daar kunnen ze nog veel terrein mee winnen. Wat zou jij nodig hebben om dit werk met plezier te doen? We hebben een collega die hier af en toe nog weleens klust en die is van de vorige lichting. Die had een contract van 36 uur en elke week kon hij een dag opnemen. Al die reserves zijn er nu van af. Ik heb vitaliteitsuren, maar dat zijn er 36 per jaar, maar een weekje. Dat vind ik belachelijk, niet kunnen. We zetten nu ons eigen auto’s in en… Laat ik daar maar niet over beginnen. We hebben nog niet de juiste middelen om ons werk goed uit te voeren. We leunen nog te veel op onze eigen spullen.

**Welke kansen liggen er voor het Leger des Heils op het gebied van retentiemanagement?** Betere profilering en marketing van ons product, House in First, onze afdeling. In plaats van een koude advertentie. En ik vind ook dat je naar opleidingen toegaat, op scholen presentaties geeft over ons werk. Het Leger blijf heel erg bij hun eigen kringen. Maar ik zou juist die opleidingsinstituten bezoeken. Als je het hebt over die betrokkenheid, dan ligt dat in de lijn met de profilering van je afdeling en organisatie. En daarnaast moet er meer inzicht ontstaan vanuit het management in onze afdeling, ons werk. We zijn ook allemaal mensen op leeftijd en dan mag de ontferming over ons echt beter. Meer betrokkenheid, een meer horizontale benadering en meer zichtbaarheid.

**Welke maatregelen zijn in het verleden genomen om medewerkers meer te binden en te boeien tot de organisatie?** Voor zover ik weet niet. Ik weet wel dat mijn leidinggevende heeft zitten ronselen bij andere afdelingen om mensen bij onze afdeling te halen, zodat zij een nieuwe uitdaging konden aangaan. Een soort van functieroulatie. Dus dat is vanuit mijn leidinggevende geïnitieerd. Ik weet niet of zij daarbij hulp heeft gekregen van de organisatie. We hebben graag mensen van binnenuit. Die hebben al de kennis en ervaring, waardoor we minder tijd kwijt zijn aan het inwerkproces. Want bij een nieuwkomer kost dat te veel tijd. Tijd die ik simpelweg niet heb, want ik moet het meeste van mijn tijd besteden aan cliënten. En we hebben in het verleden te veel missers gehad wat betreft mensen van buitenaf. Mensen die zich niet verbonden voelden met de identiteit van de organisatie of de doelgroep. Dat schiet niet op. Ik vind wel dat je echt een legerhart moet hebben wil je bij ons aan de slag. Ik ga zelf niet naar de kerk, maar ik heb echt een hart voor waar de organisatie voor staat en wat wij willen doen voor burgers in nood. Ik vind dat ze dan ook in het sollicitatieproces daar beter mee om mogen gaan. Ik heb tijdens een sollicitatiegesprek meegemaakt dat aan een jonge kerel werd gevraagd met welke apostel hij zichzelf kon vereenzelvigen. Die jongen kroop helemaal in elkaar! Dan denk ik: ‘Waarom doe je dat?’. Vorm iemand, in plaats van hem te laten stuiteren op dat vlak. Ze mogen de inhoud van die visie echt wel behouden, want het is heel belangrijk. Daar ben ik heel blij mee. Maar ik denk wel dat de vraagstelling bij de sollicitatieprocedures anders mag, want het hoeft niet in de weg te zitten. Zoek een andere route, dat je kijkt naar waar gelooft iemand in en dat je daar overeenstemming in kunt vinden.

## Bijlage 15: gespreksverslagen respondenten werkeenheid MCR

**Interview Bernard van Kapel – Sociaal pedagogisch werker 2, werkeenheid MCR**

**Wat is je algemene indruk van de organisatie?** Organisatie die echt uit visie en daaruit werkt. Het gaat liefdevol met elkaar om. Er is compassie. Maar het zou soms beter voor de doelgroep zijn als het op een andere manier gaat. Die manier zou moeten zijn dat deelnemers soms wat hardhandiger mogen worden aangepakt. Daar bedoel ik mee dat mensen niet alleen maar een omhelzing nodig hebben, maar ook duw in de rug. Soms merk je dat collega’s het lastig vinden om iemand wat harder te benaderen, zij zijn soms te soft.

**Wat motiveert jou om naar werk te gaan?** Dat heeft eigenlijk alles te maken met mijn achtergrond. Ik heb een verslavingsachtergrond. Ik ben daar van hersteld. Ik wil dan ook graag mensen helpen die in een slechte situatie zitten en hulp nodig hebben om uit die situatie te komen. Ik geloof, heb dan ook de visie, dat iedereen kan herstellen. Ik heb het vertrouwen en geloof dat iedereen dat kan. Ik wil mensen op weg helpen met hetgeen hij zelf heeft meegemaakt. Dat motiveert mij om aan de slag te gaan bij het Leger des Heils.

**Hoeveel ruimte krijg je om je eigen invulling te geven aan je werkzaamheden?** Ik krijg veel ruimte. Zo heb ik medewerkers getraind en mocht ik invulling geven aan de inhoud van de cursus. Daarnaast heb ik gewerkt bij verslavingskliniek. Ik heb ook nog bij het Leger des Heils gewerkt, waarbij ik het werk bij die kliniek als mijn werk bij het Leger des Heils combineerde. Uiteindelijk werd ik door iemand van het Leger des Heils gevraagd om na te denken over een plan om een specifieke groep deelnemers verder te helpen.

**Hoe ervaar je de organisatiecultuur?** Die ervaar ik als prettig, maar anderzijds gesloten. Neem bijvoorbeeld de Kooikerweg: daar heb ik niks mee te maken, daar kom ik nooit. Ik weet eigenlijk niet zo goed wat zij daar allemaal doen. Daar zou ik graag verandering in willen zien. Net zoals de verschillende locaties in Rotterdam, zoals Coolhaven en andere locaties, weten afdelingen weinig van elkaar. Ik zou daarom graag meer openheid willen zien. Ik denk ook wel dat dit beleidsmatig zou kunnen.

**Wat betekenen erkenning en waardering voor jou?** Enerzijds belangrijk, maar aan de andere kant vind ik het belangrijker om iets te brengen, iets voor elkaar te krijgen. Ik hoop dat ik met mijn werk mensen verder help, van hun verslaving weet af te helpen. Daar hoef ik niet zozeer erkenning en waardering voor te krijgen. Zolang deelnemers maar verder op weg geholpen worden.

**Hoe is je relatie met je leidinggevende?** Ik heb sinds kort een nieuwe leidinggevende. Hiervoor had ik een heel prettige leidinggevende. Hij heeft mij ook binnengehaald bij het Leger des Heils. Ik heb met die persoon nog steeds goed contact. Mijn relatie met mijn huidige leidinggevende is prima. Ik kan met mijn leidinggevende goed sparren over ideeën. Met haar kan ik goede gesprekken voeren over het werk, maar ook over informele zaken. Het fijne is, is dat bij beslissingen sprake is van goede communicatie. Het is in mijn ogen belangrijk dat bij het nemen van beslissingen voldoende wordt gecommuniceerd naar iedereen.

**Wat zijn volgens jou voor je leidinggevende verbeterpunten?** Mijn huidige leidinggevende ken ik pas net, dus dan moet ik toch naar mijn vorige leidinggevende gaan. Hij was erg enthousiast over zijn werk, maar daardoor nam hij soms iets te veel op zich. Dat leverde veel druk in het werk op.

**Wat zijn sterke punten van je huidige leidinggevende?** Ze creëert rust in het team. Ze zorgt ervoor dat je werkplek en plek wordt waar jij je gehoord voelt, een plaats waar je steun ontvangt. Ik ben hier gekomen omdat er in het verleden een incident plaatsvond. Dat heeft ertoe geleidt dat soms nog angst heerst. Je merkt dat het voor mij leidinggevende dan ook een uitdaging is om die angst weg te nemen en veiligheid en rust te creëren. Maar ze doet het goed.

**Waneer heb je nagedacht om de organisatie te verlaten?** Ik heb er weleens over nagedacht toen er een periode was waarin het schaars was om contracten aan te bieden. Ik verrichte in die periode goed werk en had goed contact met iedereen met wie ik samenwerkte, maar toch werd mij geen nieuw contract aangeboden en moest ik weg. Ik heb toen een tijdje bij de kliniek gewerkt. Mijn hart ligt bij de organisatie en ik zou niet zomaar weggaan.

**Wat is voor jou een reden om weg te gaan?** Als ik niet het gevoel krijg dat ik een back-up heb, een steun in de rug, dan weet ik niet of ik het hier nog lang vol zal houden. Ik vind dat je transparant naar elkaar moet zijn en soms merk ik veel negativiteit, roddels die spelen. Bijvoorbeeld over het ongenoegen dat mensen hebben over de zorg die wij leveren aan deelnemers. Maar ook ongenoegen over bovenaf. Zelf ervaar ik dat niet hoor, maar het speelt wel bij mensen. Het Leger des Heils is door de jaren heen verandert, wat ook de visie en bepaalde methodieken heeft verandert. Over die veranderingen wordt verschillend gedacht door zowel oudere als jongere medewerkers. Dat botst nog weleens tegen elkaar.

**Wat zou daarbij helpen?** Dat je feedback durft te geven en te ontvangen. Je moet elkaar praten en tegen elkaar uitspreken wat je dwars zit, maar ook wat volgens jou goed gaat. Dit mag wat mij betreft nog wel beter binnen het Leger des Heils. Althans, binnen de afdelingen waar ik werkzaam ben geweest.

**Want hoe zit het met de feedbackmomenten van nu?** Die momenten zijn naar mijn mening schaars. Sommige mensen zien feedback als kritiek, terwijl dat helemaal niet nodig is. Daardoor vergt een feedbackmoment veel tijd en die tijd is er meestal niet. Wellicht dat het tijdens werkoverleggen beter uitkomt.

**Waarom tijdens werkoverleggen?** Ik heb op verschillende afdelingen gestaan en heb daardoor veel ervaring opgedaan in het werken met deelnemers. Ik heb veel meegemaakt. Je merkt dat dit team in veel dingen moet groeien. Daarom zijn werkoverleggen goed om terug te kijken op wat er in de afgelopen periode is gebeurt. Je merkt dat wanneer mensen langer werken, zij anders tegen bepaalde dingen aankijken. Het juist goed om daar gebruik van te maken en van elkaar te leren tot zover dat mogelijk is.

**Hoe kijk jij tegen de beloning voor je verrichte werkzaamheden?** Daar ben ik helemaal tevreden mee. Zowel financieel als niet-financieel. Ik vind dat ik goed gewaardeerd wordt en dat geeft mij weer de zekerheid dat ik goed bezig ben voor deelnemers, de groep voor wie ik dit werk doe. Wel vind ik dat er openheid gecreëerd moet worden om aan te geven als je niet helemaal tevreden bent over je beloning of de waardering. Die openheid helpt je om elkaar beter te begrijpen. Dus wat mij betreft zou openheid nodig zijn.

**Wat vind je van de doorgroeimogelijkheden binnen het Leger des Heils?** In mijn ogen goed en er zijn voldoende doorgroeimogelijkheden. Als ik in mijn werkomgeving kijk zie ik mensen om mij heen die graag en hard vooruit willen, maar zelf heb ik die behoefte niet. Ik vind het gewoon hartstikke leuk om mensen te begeleiden en dat vind ik veel leuker en waardevoller dan de financiële kant. Ik ben gewoon meer praktisch ingesteld. Ik ben hiervoor bouwvakker geweest, een hele andere richting dan waar ik nu werk. Maar door mijn eigen ervaring denk ik veel meer in het hier en nu. Ik ben ontzettend tevreden met wat ik nu heb. Ik ervaar dat ik energie krijg van mijn werk en dat vind ik fantastisch. Ik werk voor 36 uur en dat is goed, want ik heb voldoende ruimte voor hobby’s en mijn gezin.

**Wat vind je van het opleidingsaanbod?** Ik vind het niveau van de trainingen die het Leger des Heils ons aanbied goed. Maar het aanbod bestaat uit trainingen waarvan ik mij soms afvraag of ik het wel nodig heb. Het wordt nu organisatiebreed gegeven, terwijl het in mijn ogen meer gespecialiseerd mag. De inhoud van de trainingen mag dus specifieker, zodat je het beter kunt toepassen op je werk.

**Waarin beschouw jij jezelf als een ambassadeur van de organisatie?** Dat uit zich in mijn enthousiasme, ik praat graag en met veel enthousiasme over mijn werk bij het Leger des Heils. Ik ben er dan ook trots op dat ik dit werk mag doen. Wel moet ik erbij zeggen bepaalde dingen bij mijn vorige werk beter waren. Zo stond daar de visie, het doel waar we naartoe willen werken, sterker en alles draaide strakker, efficiënter. Het zou binnen het Leger des Heils allemaal wat strakker mogen. Ik heb het dan bijvoorbeeld over de procedure die we ingaan met onze deelnemers. Het beoogde resultaat van de deelnemer moet in mijn ogen ten alle tijden in het proces bijgehouden worden. Daar is momenteel niet altijd sprake van en dat is jammer. Het gaat om de deelnemers, dat zij zo goed mogelijk herstellen.

**Welke maatregelen heeft het Leger des Heils in het verleden genomen om medewerkers meer te binden tot de organisatie?** Voor zover ik weet niet. Nee, ik heb geen ervaring daar mee.

**Welke kansen liggen er voor het Leger des Heils op het gebied van retentiemanagement?** Medewerkers worden niet altijd betrokken bij de organisatie. Er is bijvoorbeeld zonder inspraak van collega’s besloten om het contract van een collega niet te verlengen. Terwijl die collega uitstekend functioneerde. Dat is jammer, want een kracht gaat weg. Wie moet dat opvullen? Ik vind dat het management beter mag gaan luisteren naar haar medewerkers. Er moet meer overleg worden gevoerd, overleg met elkaar waarbij wordt besproken hoe het ervoor staat en wat medewerkers ervaren op de werkvloer. Er is daar, het managementlaag, niet genoeg kennis om goede beslissingen te maken voor onze werkvloer. Ze weten niet wat de mensen hier daadwerkelijk aan het doen zijn, wat hun krachten zijn en hoe die het beste tot uiting komen. Meer inzicht in elkaars werkzaamheden creëert in mijn ogen meer betrokkenheid en openheid. Daar ligt de kans voor het Leger des Heils.

**Interview Elzeline van der Kooij – Woonbegeleider, werkeenheid MCR**

**Wat is je algemene indruk van de organisatie? Beter gezegd: werken bij het Leger des Heils wat vind je daarvan?** Ik vind mij werk op deze afdeling hartstikke leuk. Maar dat verschilt natuurlijk per afdeling. Ik zie het MCR vooral als een grote organisatie, bestaande uit losse dingen, kleine eilandjes. Ik kan dus niet namens de hele organisatie spreken. Maar kijkend naar mijn eigen situatie, dan ben ik zeer tevreden. Leuke afdeling, erg leuke collega's en vooral de visie. Het Leger des Heils komt echt op voor mensen die nergens anders terecht kunnen. Wij maken ons echt hard voor die mensen en willen voorkomen dat zij door de mand vallen. Dus kijkend naar het grote plaatje ben ik erg tevreden over de visie en het uitdragen daarvan. Dat verschilt per collega hoor.

**Leg eens uit?** Niet iedere collega hanteert de juiste aanpak om een deelnemer verder op weg te helpen. Zij schetsen van tevoren al een beeld van een deelnemer en op basis van die schets handelen, zonder zich werkelijk te verdiepen in de persoon en er open naar te kijken. Je motivatie hangt dus in zekere zin af van met wie je werkt. Als ik het plan van de gemeente ontvang aangaande een deelnemer, dan heb je ook te maken met de dagelijkse begeleiding. Ook heb je te maken met een bepaald traject (BTM), waardoor je steeds afhankelijk bent van degene die bij dat traject betrokken zijn en met wie je dus moet samenwerken. Kortom: iedereen heeft zijn eigen werkwijze.

**En vind je dat goed, die eigen werkwijze?** Ik vind het ergens wel jammer, omdat je juist als medewerker mag positioneren en zeggen wat de visie en missie van je werkgever is. Medewerkers mogen zich daar harder voor maken. Je loopt als organisatie daarin iets mist.

**Dus de organisatie mag haar visie sterker uitdragen?** Dat mogen de medewerkers momenteel sterker doen en de organisatie mag haar verwachting daarin sterker uitspreken. Ik heb bijv. bij Ambulant gewerkt en dan wordt het traject overgedragen aan andere collega's. Bij de ene collega heb je het vertrouwen dat het in goede handen terecht komt, maar de andere collega juist niet. Dan hoop je dat het traject goed wordt afgesloten. Dat is niet fijn voor je werkmotivatie. Het werk dat ik doe, doe ik immers voor de deelnemers. Zij hebben gepaste zorg nodig. Iedere medewerker moet voldoende ruimte krijgen om zijn of haar werk te doen op een manier die bij die persoon past, maar het moet niet ten koste gaan van de zorg voor deelnemers, en dat zie ik nu weleens gebeuren. De organisatie mag zich dan ook harder maken in waar zij voor staat en van haar medewerkers verwachten dat zij die missie en visie ook uitdragen in het werk dat zij doen. Je hebt in mijn werk te maken met deelnemers die overdag werken, dus kunnen afspraken niet altijd overdag worden ingepland. Dan is het wel fijn als je als medewerker de flexibiliteit hebt om je aan te passen aan het werkrooster van die deelnemer, zodat ook die persoon gepaste zorg ontvangt. Het leveren van maatwerk is erg belangrijk voor onze deelnemers en dus ook de organisatie. Immers, de organisatie vertelde mij ooit dat zij juist verder willen gaan daar waar 'normale' zorg ophoudt. Dus daarin mogen we sterker zijn. Er moet meer aanpassingsvermogen zijn en niet altijd kijken naar wat mijn verantwoordelijkheid is, maar juist naar de noden en behoeften van die persoon.

**En wat motiveert jou om naar werk toe te gaan?** Ik denk een bepaalde band die je hebt met collega's, die bestaat uit een soort vertrouwen. Vertrouwen in de zin van betrokkenheid, dat je weet hoe het met elkaar gaat. Maar ook deelnemers van wie je weet dat het goed met hen gaat en dat je ziet dat ze stappen vooruit maken en als het ware uit de put worden getrokken. Dus dat je op een bepaalde manier resultaat ziet van je werk, dat vind ik heel tof. Er zijn binnen het MCR genoeg plekken waarin deelnemers maar moeizaam succesvol hun traject beëindigen.

**Heeft dat te maken met de patiënt zelf?** Ik denk door de samenwerking van omstandigheden. Er is veel afwisseling in leidinggevenden. Ik heb vernomen dat een leidinggevende vaak maar twee à drie jaar op een afdeling blijven, om vervolgens vervangen te worden door een nieuwe leidinggevende die vervolgens zijn eigen kijk op zaken invoert en bepaalt waar het naartoe moet gaan. Het gevolg is dat nieuwe manieren van werken niet worden ingevoerd en deelnemers langer op dezelfde plek blijven zitten dan ze zouden moeten zitten. Dat is ontzettend jammer en zonde.

**Hoe belangrijk zijn erkenning en waardering voor jou?** Vanuit deelnemers vind ik het weer heel anders dan vanuit collega's. Ik denk dat serieus genomen worden belangrijker is dan erkenning en waardering. Ik vind complimentjes leuk, maar doordat je zo individueel werkt hebben mensen nooit goed zicht op jouw totale werkzaamheden. Als je een bepaalt idee hebt van het loopt niet lekker met deze persoon, dat je dan behulpzaam tegemoet treedt en die persoon helpt. Dat je de ruimte krijgt om je eigen idee met die persoon, dus wat die persoon verder helpt om van zijn problemen af te komen, uit te voeren. Dat je dus op zoek gaat naar geschikte maatregelen voor een deelnemer.

**Dus je verstaat onder 'serieus genomen worden' meer verantwoordelijkheid en meer autonomie over je werk?** Nou, in principe wordt het plan van aanpak voor de deelnemer vaak opgesteld door de gemeente. Maar dan geef je bij de gemeente ook aan wat belangrijk is om in het plan te vermelden. Ik vind het dan wel belangrijk dat de gemeente mij serieus neemt, hetgeen niet vaak gebeurt. Dit komt doordat de mensen daar niet altijd goed weten wat ze precies doen. Vaak kennen ze ook de doelgroep niet goed. Dat is jammer. Dan denk je bij jezelf: 'Deze manier van aanpak werkt niet en moet worden aangepast'. Je moet dan je best doen om dat op een goede manier over te brengen, zodat je serieus genomen wordt. Ik heb een keer meegemaakt dat het met een deelnemer niet goed ging en dat vervolgens een leidinggevende binnenkwam met een plan van aanpak bedenkt voor die persoon, terwijl ik iets heel anders had voorgesteld. Dan denk ik echt: 'Pardon? Dit kan je toch niet maken?'.

**Want hoe is je werkrelatie met je leidinggevende?** Heel goed. Ja, heel goed. Met deze gelukkig wel. Ze is wel al ongebruikelijk lang op deze locatie. Ik heb inmiddels vijf leidinggevenden gehad.

**Was dat met de vorige minder? Hoe was je werkrelatie met je vorige leidinggevenden?** Dat verschilt natuurlijk per periode. Je groeit als medewerker en durf je je ook meer uit te spreken. Niet dat je alsmaar mee gaat met de mening van de leidinggevende. Ik durf nu gewoon voor mezelf op te komen en te zeggen wat ik van een beslissing vind. Het hangt ook af van wat iemand uitstraalt, bijvoorbeeld heel veel autoriteit. Veel autoriteit trekt mij niet aan, dan loop ik liever weg. Ik wil niet iemands slaaf zijn, een soort van onderdaan. Maar er zat veel verschil in mijn leidinggevenden. Bij de een kon ik echt mezelf zijn, kwetsbaar zijn. Dat vind ik heel waardevol. Ik wil dan geluisterd worden en serieus genomen worden. Vooral op momenten dat je heftige dingen meemaakt op je werk, is het fijn als je dan bij je leidinggevende terecht kan. Dat je dus ook fouten mag maken en dat je daar niet op afgerekend wordt. Ik heb ook gewerkt op plekken waar dat niet gebeurde, waar alles perfect moet en fouten niet gemaakt mogen worden, er burn-outs ontstaan. Ik merk dat ik daar veel van geleerd heb en dat ik uit zo'n situatie moet stappen als het Leger des Heils niet ingrijpt. Ik heb vertrouwen nodig dat ik het wel kan. Het is dus wel degelijk van belang dat medewerkers inzicht krijgen in wat er van hen verwacht wordt, maar zonder dat er hokjes en vakjes worden gecreëerd. Iedereen moet kunnen deelnemen in het werk dat we als team zijnde doen, dat we in discussie kunnen en kunnen uitleggen wat we er nu precies van vinden. Maar ook dat je op je bek durft te gaan en erkent dat je fout hebt gemaakt zonder daarvoor te worden afgerekend.

**Want versta jij onder een goede leidinggevende?** Iemand die het belang van de medewerkers en de deelnemers in het oog houdt. Maar ook weet wat er gebeurt op de werkvloer. Er gewoon bij hoort en er niet boven hangt. Dat de persoon verantwoordelijkheid draagt, beslissingen neemt wanneer die gemaakt moeten worden en medewerkers aanmoedigt. Dat deze persoon duidelijkheid schept omtrent verwachtingen en doelen van ons. Dat medewerkers aan de pols gehouden wordt. Je hebt vaak te maken met negativiteit en geweld. Het is dan van belang dat de leidinggevende veiligheid creëert, dat hij of zij weet wat er speelt en hoe er gehandeld moet worden wanneer de werksituatie dreigend wordt of niet prettig. Dat doet wat met medewerkers. Als er bijvoorbeeld een te hoge *caseload* is en mensen veel druk ervaren. Een goede leidinggevende moet ook gesprekken voeren met medewerkers en dat er bij medewerkers wordt gepolst wat er in hen omgaat. Eigenlijk dat de leidinggevende coachend van aard is. Dat is belangrijk. Dat er veilige werkomgeving wordt gecreëerd, dat waarderen mensen echt. Zij willen immers hun werk goed uitvoeren en dan is veiligheid van belang.

**Wanneer heb je weleens nagedacht om de organisatie te verlaten?** Toen ik geen energie meer kreeg van mijn leidinggevende. Ik merkte dat ik van hogerhand daarin niet echt werd geholpen. Dus toen dacht ik: wat heb ik nu aan de organisatie? Nu heb ik een goede werkrelatie met mijn leidinggevende. Maar toen het dus niet goed ging, ook niet met mijn collega’s, had ik wel gedacht aan vertrek. Ik zou bij de organisatie blijven voor de deelnemers en de collega’s, die maken het werk leuk. Maar het is de manier van werken wat mij soms tegenstaat. Als ik moet werken met leidinggevende die zegt hoe ik mijn werk precies moet uitvoeren, dan vindt ik dat niet prettig. Als mijn leidinggevende heel onpersoonlijk leiding geeft, dan geeft mij dat helemaal geen energie. En dit werkt vergt veel energie van je, juist door de doelgroep en dat het werk afwisselend. Juist dan heb je van leidinggevenden een bepaalde erkenning en ondersteuning nodig. De aanwezigheid van een goede leidinggevende is dan ook van groot belang. Leidinggevende moeten dan ook goed kijken naar de rol die zij binnen het team op zich nemen. Maar doordat ik in die periode geen bevestiging kreeg in mijn werk, ging ik ook twijfelen aan mijn eigen kunde. Toen dacht ik: ik kan maar beter binnen het Leger des Heils solliciteren, want ik weet over die organisatie tenminste iets. Dus de onzekerheid die ontstond door de manier van leidinggevende zorgde ervoor dat ik het vertrouwen in mijn eigen kunde verloor.

**Zie jij jezelf als ambassadeur van de organisatie?** Ik zal zelf bepaalde afdelingen aanbevelen, omdat ik niemand zou aanbevelen om naar de afdeling te gaan waar ik ooit heb gewerkt, wetend wat zich daar toentertijd afspeelde. Dat zou ik niemand adviseren. Dus als daar een vacature wordt opgesteld, dan zal ik die niet snel doorsturen naar iemand die ik ken. Het is eigenlijk afdeling afhankelijk. Het MCR is een grote organisatie en je kunt het zien als kleine eilandjes met ieder hun eigen ding. Dus ik weet niet zo goed wat zich allemaal afspeelt op andere afdelingen.

**Tot in hoeverre voel jij je betrokken bij de organisatie?** Ik voel mij eerder betrokken met de doelgroep dan met de organisatie. De organisatie is ook heel groot geworden, dus dan weet je niet altijd wat waar loopt of gaande is. Ik weet echt niet wat ze bij de Kooikerweg doen. Dus ik vind het lastig om te zeggen dat ik mij betrokken voelt tot de organisatie, dat heeft te maken met de omvang. Je werkt ook met collega’s die je niet kent, als je bijvoorbeeld telefonisch contact voor opvang van een bepaalde deelnemer. Ook heb ik te maken met invalkrachten. En iedereen heeft ook zijn eigen werkwijze, dus dat zorgt ervoor dat op locaties verschillend wordt gewerkt. Dus ik kan niet echt spreken namens de organisatie. Maar kijkend naar mijn eigen plek dan ben ik tevreden. We hebben een goed en leuk team.

**Wordt je betrokken bij organisatieveranderingen?** Ja, maar je kijkt toch altijd eerst of het betrekking heeft op jezelf. Maar je wordt wel op de hoogte gehouden over ingrijpende verandering. Neem bijvoorbeeld de financiën: er moest toen worden bezuinigd. Maar mondjesmaat werd het probleem naar buiten gebracht, waardoor we nog niet goed wisten waarom die bezuinigingen zo ernstig waren en welke maatregelen er genomen zouden worden. Dat zorgde voor onduidelijkheid. We krijgen nu een nieuwsbrief, maar die vind ik vrij plat. Of zo’n personeelsdag. We hebben ook weleens zo’n dag gehad over hersteld gericht werken. Voor een nieuwe werkwijze en dan kregen we twee dagen lang trainingen in hoe we op een nieuwe manier deelnemers konden helpen. Als je dan op dat soort dagen als afdeling presenteert wat je doet en wat je wilt betekenen, dat afdelingen dan ook meer zicht hebben in elkaars werken. Maar goed, dat werkt voor mij. Het wil niet zeggen dat het voor iedereen werkt.

Soms mis ik voldoende informatie om mijn werk goed te doen. Bijvoorbeeld wanneer ik een deelnemer moet begeleiden in zijn nieuwe woning en daarvoor allerlei zaken moet regelen. Vaak moet ik zelf informatie verzamelen, in plaats dat de organisatie mij die informatie geeft. Het is voor mij dan vaag wat ik precies moet doen. We werken met veel afdelingen samenwerken, maar toch hebben we weinig zicht op wat anderen doen, hoe zij werken.

**Wat zou daarin helpen?** Om meer inzicht te krijgen in elkaars werk. Ik zou doelen op de teamvergaderingen en dat iemand verteld over wat hij of zij doet. Of dat je een filmpje maakt over je werkt.

**Wat vind je van je arbeidsvoorwaarden?** Geen idee. Ik hou mij daar absoluut niet mee bezig.

En kijkend naar de beloning van de verrichte werkzaamheden? Naarmate je ouder wordt ga je er wel op vooruit. Maar als je als medewerker gaat solliciteren op een andere functie, dan heb ik echt geen idee wat je aan salaris zou mogen vragen. Vanuit de organisatie krijg ik daar geen inzicht in, hetgeen ik ook wel weer begrijp. Maar toch. Ik weet niet of ik naar een volgende tree. Wat zou helpen is dat je dus inzicht krijgt over wat je salaris hoort te zijn op basis van opleiding en ervaring. Maar goed, je doet ook sociaal werk en je werkt niet in een commerciële organisatie.

Ik zou de organisatie ook niet verlaten voor geld, tenzij mijn privé situatie erom vraagt. Maar nu vind ik de manier van werken en de mensen voor wie ik het werk doe erg fijn. Je draagt echt iets bij aan de maatschappij en de opgedane kennis en ervaring vind ik erg prettig. Ook met wat ik weet over andere organisatie, weet ik dat zij minder eervol zijn in wat ze doen. Bij onze afdeling zijn we intensief bezig met wat past bij welke deelnemer. We werken heel gericht. Natuurlijk geldt dat niet voor iedere afdeling, maar binnen het Leger des Heils krijgen we voldoende ruimte en dat is fijn. Ik vind dat heel belangrijk en waardevol. Het werk is gewoon onwijs waardevol. Als je met passie mensen verder helpt, dan vind ik dat veel belangrijk dan een gevulde portemonnee. Je krijgt bij het Leger des Heils dan ook voldoende ruimte om je werk zodanig te doen dat je deelnemers echt verder op weg helpt. Maar als ik kijk naar de financiën en welke maatregelen het Leger des Heils daarin neemt, dan vrees ik dat zij te veel gericht zullen zijn op geld en niet meer op deelnemers. Je moet soms juist iets voor een deelnemer doen wat meer geld kost, in plaats van je houden aan het vooraf bepaalde budget. Dat je met iemand naar het ziekenhuis gaat terwijl je daar eigenlijk geen tijd voor hebt. Het is belangrijk dat je dan die ruimte krijgt omdat je daar iemand echt mee helpt. Toch vind ik het heel prettig om te zien dat wij binnen het Leger des Heils toch nog die ruimte krijgen voor eigen invulling en dat we verder mogen gaan dan andere organisaties. Dat we daarmee echt deelnemers verder op weg helpen. Dat maakt dat ik trots wordt op de organisatie.

**Hoe belangrijk is een goed werk- en leerklimaat voor jou?** Ik zou het wel leuk vinden als het Leger des Heils haar opleidingsaanbod dieper maakt. Dus dat je meer diepgang hebt. Nu heb je trainingen dat je denkt: het is wel handig, maar meer om jezelf weer op te frissen. Maar het is niet heel diepgaand. Het is vaak niet nieuw. Het gaat nu met de academie wel weer wat beter maar ik denk wel dat de opties die er zijn voor mij te laag en niet uitdagend zijn. Dat klinkt arrogant, maar ik wil graag nieuwe dingen leren op het gebied van verslavingszorg en andere gebieden van zorg. Op die manier kun je de zorg voor deelnemers verbeteren. Dus eigenlijk zou ik het fijn vinden als de lesstof diepgaander wordt. Want ik merk dat niet iedereen up tot date is qua kennis, terwijl zij die kennis wel tot zich kunnen nemen. Ik merk met regelmaat dat we soms lastig onderscheidt kunnen maken tussen iemand die onder invloed is van een nieuwe drug of iemand die lijdt aan een medische aandoening en daardoor zo raar doet.

**Wat vind je van de doorgroeimogelijkheden binnen het Leger des Heils?** De volgende stap die ik zou kunnen maken is die naar de functie van leidinggevende, maar dat is absoluut niet mijn ambitie. Ik zou eerder willen groeien in de kennis die ik dan kan toepassen in de praktijk. Die is nu nog mager. Het gaat dan bijvoorbeeld over drugsgebruik of behandelingen om deelnemers te motiveren dat zij stoppen met drugsgebruik. We krijgen zo vaak mensen die niet te motiveren zijn, dat het dan best weleens fijn is middels een andere aanpak het andere te bereiken. Dat je mensen beter kunt helpen. We kunnen met z’n allen meer leren over nieuwe omstandigheden waar deelnemers zich in kunnen bevinden. Ik denk dat scholing heel erg gebonden mag zijn aan de werksituatie waar medewerkers zich in bevinden. Ik denk dat er best veel collega’s van mij zijn die het opleidingsaanbod en de lesstof mager vinden. Het kan zijn dat ze daardoor op zoek gaan naar een andere organisatie. Men moet goed begrijpen dat je hard moet werken om eens een keer een positief moment te ervaren met deelnemers. En zo’n positieve ervaring heeft vaak niets te maken met jouw inzet/bijdrage. Niet iedereen kan dit werk doen. Maar als ik kijk naar de functie van woonbegeleider, dan zie je dat medewerkers na drie jaar vertrekken. En dat is zonde, want ik denk dat wanneer je die medewerkers traint en op die manier het werk diepgaand maakt, zij die kennis zullen doorgeven aan andere medewerkers. Dat heeft een positief effect op medewerkers.

**Welke kansen liggen er voor het Leger des Heils op het gebied van retentiemanagement?** Ik denk meer betrokken te zijn bij wat je wil, in plaats van een blaadje aan de boom. Want je merkt dat je heel erg vervangbaar bent. Ik denk dat er een sterk werk- en leerklimaat gecreëerd moet worden. Dat wanneer je merkt dat je toe bent aan een nieuwe uitdaging of theoretische verdieping, dat je dat dan ook kunt doen binnen de organisatie. Nu is dat niet zo. Dat blijven ontwikkelen is van belang, dat je beter wordt in je werk. Daarbij speelt de leidinggevende een ontzettend belangrijke rol. Dat hij of zij je het vertrouwen geeft dat je fouten mag maken, dat je de ruimte krijgt om je werk te doen. Althans, vanuit mijn optiek zou dat gunstig uitpakken voor de organisatie. En ook dat er veiligheid is en dat je uitgedaagd wordt in je werk en dat je betrokken wordt geraakt bij het verder vormgeven van het werk. En dat je als team een duidelijk idee hebt wat je toekomstperspectief is binnen de organisatie. Dat medewerkers weten waar ze aan toe zijn binnen het Leger des Heils. Ik denk dat er juist veel meer verlangen is om mee te mogen over beleidsstukken, meer verantwoordelijkheid te dragen. Ik denk dat dat meer verlangen is van wat ik hoor van woonbegeleiders om mij heen. Ik hoor best wel veel mensen die zich afvragen wat zij hier nog doen. Zij missen de uitdaging in hun werk. Het Leger des Heils zou meer uitdaging mogen bieden aan medewerkers, vooral op opleidingsgebied. Ze hebben veel getalenteerde hbo’ers die inzetten op mbo-niveau. Dat is zonde, want zij kunnen meer. Maar als ze eenmaal op hbo-niveau zitten dan denken ze vaak van: is dit het nou? De ruk is er dan uit. Dat is wat ik terug hoor van collega’s. Dus ik kan mij best goed voorstellen dat mensen zoiets hebben van: ik vertrek. Het Leger des Heils moet dus uitkijken dat zij het hun medewerkers niet te saai maken, geen uitdagingen bieden.

**Welke maatregelen zijn er door het Leger des Heils genomen om medewerkers meer te binden tot de organisatie?** Zo’n visie dag hebben we laatst gehad. Dit jaar doen ze het niet, vanwege de hoge kosten. Ik vond het erg leuk en als je kijkt naar MCR breed weet je eindelijk wat men doet. Dus ik vond het erg fijn. Maar er zou meer diepgang mogen. Dat je met elkaar de diepte in duikt en er achterkomt hoe iemand als persoon is. Mensen die bij het Leger des Heils werken doen het werk ook vanuit een bepaalde visie, dat voortkomt uit het geloof. Dat iedereen God nodig heeft om mensen in nood te helpen. Dat hebben we nodig, omdat we heftige situaties meemaken. Maar je merkt dat je niet altijd de ruimte krijgt om die visie ook daadwerkelijk uit te dragen. En dan merk je dat je jezelf afvraagt wat werken bij het Leger des Heils nog voor zin heeft. Waar doe ik het dan eigenlijk voor? Meerdere medewerkers gaven aan dat zij het belangrijk vinden dat er ook momenten zijn waarin zij met deelnemers in gesprek kunnen gaan over het geloof en welke voordelen dat heeft. Meer mensgericht te werk gaan. Het is zonde als je deelnemers niet bind aan lokale kerken of plaatst als vrijwilligers. We zijn als medewerkers meer gericht op stressdingetjes, in plaats van gericht zijn op hoe deelnemers echt verder leven. Medewerkers moeten bewust gemaakt worden over de kernwaarden van de organisatie, zodat zij weten vanuit welke norm zij werken. De laatste tijd wordt er heel veel gecommuniceerd over geld waardoor je bij bijvoorbeeld ambulant moet wegschrijven hoeveel uur jij met iemand gesproken hebt en dan moet je binnen de tijd die je hebt zeven mensen gesproken hebben. Vaak zijn dat oppervlakkige gesprekken. Hierdoor ontstaat tijdsdruk en heb je nauwelijks tijd voor de passie die jij hebt om dit werk naar behoren uit te voeren. Je zet eigenlijk je passie *on hold*. Dan weet je als medewerker niet goed hoe jij je visie moet uitdragen of waarom je eigenlijk dit werk doet. Ik moet er natuurlijk wel bij zeggen dat dit per persoon kan verschillen. Echt de visie uitdragen, het praktisch maken, ondersteund door een goede leidinggevende en goede structuren, dat draagt in mijn ogen echt wel bij aan het binden van medewerkers. Als team heb je altijd een overdracht en het is dan goed om een top en een flop op te noemen. Nu wordt dat niet gedaan, terwijl het heel veel op kan leveren. Ook voor jezelf om te leren en voor de ander. Je hebt tips, want je hebt met iemand gebeld. Die tips – wat gaat over zorg voor onze deelnemers – helpen ons om ons werk beter uit te voeren en deelnemers verder op weg te helpen. Dat soort waardevolle informatie blijft nu ergens liggen. Maar waar precies? Dat is onduidelijk. Dan moet je alles gaan uitvinden, wat veer veel tijd kost en dat is zonde. Ik denk dat je dus ook op dat terrein heel veel kan winnen. Als iedereen zich op zijn gemak voelt bij de collega’s en kan aangeven dat hij of zij ook weleens een fout maakt, dan zitten mensen op hun gemak en kunnen ze echt verder groeien in hun kunde. En het delen van elkaar successen geeft elkaar ook energie en motivatie om door te gaan. De organisatie laat dingen te makkelijk liggen. Het is van belang dat je van elkaar kunt leren en dat je een kwartier vrij maakt om met elkaar werkervaringen te delen. Als je dat vast onderdeel maakt in de werkschema’s, creëer je een cultuur dat bijdraagt aan de motivatie van medewerkers. Het geeft medewerkers meer energie en motivatie. En dat zorgt er denk ik voor dat medewerkers minder geneigd zijn om de organisatie te verlaten. Zodra medewerkers worden uitgedaagd in hun werk, maar ook betrokken worden geraakt bij veranderingen binnen de organisatie, dat medewerkers echt zullen blijven. Als er dan verloop is, dan zal dat vaker zijn omdat medewerkers na vijf jaar echt voldoende bagage hebben om elders aan de slag te gaan. Ze verlaten de organisatie dus niet vanwege de negatieve kanten van de organisatie, maar juist vanwege de positieve kanten. Dat je bijvoorbeeld solliciteert als beleidsmedewerker bij de gemeente Rotterdam, omdat je de werkwijze van het Leger des Heils wilt implementeren in heel de regio Rijnmond. Het vertrek is dan niet erg, je hebt die persoon juist veel gegeven. Ik merk in de vier jaar dat ik hier werk, ik veel mensen heb zien vertrekken. Mensen die echt heel goed waren. Ik zag dat wanneer mensen niet de waardering kregen die ze verdienen en in negatieve werksfeer belandden, zij de organisatie verlieten. Het is echt van belang dat men een gezond werk-, leer- en sociaalklimaat creëert.

**Interviewverslag Ingeborg Hoeve – Gedragswetenschapper, werkeenheid MCR**

**Wat is je algemene indruk van de organisatie?** Dat is een hele brede vraag! Dan ga ik toch meer vanuit mijn gevoel antwoord geven. Ik heb gisteren The Passion gekeken en aan het einde gaf de presentator uitleg over waarom Jezus naar deze aarde was gekomen en welk doel Jezus voor ogen had. Dat doel, daar staat het Leger des Heils voor. Hun intenties voor mensen zonder helper, ik geloof daar heilig in. Ik geloof dat wij daarom op aarde leven. Ik voel mij dus heel sterk ideologisch gebonden aan de organisatie. Je mag echt vanuit je geloof aan de slag gaan. Dat vind ik waardevol. Daarnaast heb ik ook het beeld van de organisatie als een organisatie waar de zaken niet altijd strak georganiseerd zijn. Een organisatie die eerst doet en daarna pas denkt. En dat past ook wel bij de cultuur van bed, bad en brood: we zien problemen en we gaan er wat mee doen, we gaan die problemen van mensen oplossen. Dat heeft ook weer voordelen. Bijvoorbeeld: niet lullen, maar poetsen. Dus van je woorden ook echt daden maken. Je ziet de problemen op straat en je doet er wat aan. Dat vind ik heel positief. Aan de andere kant merk ik dat er visie ontbreekt, een langetermijnvisie is afwezig. Daardoor wordt er heel ad hoc gereageerd.

**Wat zijn de gevolgen van die ad hoc houding?** Dat er onzekerheden zijn voor mensen. En dan heb ik het over collega’s, dat zij niet weten of zij er over een jaar nog zitten. Dat er onrust over ontstaat, dat er veel wordt gepraat over die onzekerheid, maar dat onduidelijk blijft hoe die onzekerheid kan worden opgelost. Dit gebeurt in teams. Het kan natuurlijk zijn dat dit ook plaatsvindt bij de mensen van hogerop, maar dat weet ik niet zeker. Maar het gebeurt zeker binnen teams. Dat zie je terugkomen. En naar mijn gevoel wordt er ook niet goed gemanaged op financieel gebied. Vanuit mijn optiek loopt het dan tijd niet goed. Dan heb ik het over locaties die gewoon niet goed lopen. En dat er dan financiële missers zijn. Ik weet niet wat die missers precies zijn, maar de kritiek hoor je. Ik durf mij niet af te vragen of de juiste mensen op de juiste plek zitten om die financiële zaken in goede banen te leiden, maar je hoort wel de verhalen. Maar wat je wel heel erg ziet bij het Leger des Heils is dat mensen zijn opgeklommen van persoonlijk begeleider naar woonbegeleider en vervolgens naar teamleider. En soms zelfs managers. Dit hoeft helemaal niet erg te zijn, maar het is wel belang dat je als organisatie checkt of deze mensen de juiste financiële kennis in huis hebben om zakelijk en verantwoordelijk om te gaan met financiën. Wat ik mij eigenlijk afvraag is of er een duidelijke organisatorische sturing is, een langetermijnvisie die ons vertelt wat de concrete strategische doelstellingen zijn en op welke manier we die doelen gaan halen. Ik zie mensen die al heel lang bij het Leger des Heils werkzaam zijn en minimaal functioneren. Althans, dat merk ik soms en het is mijn perceptie. Ik zie hele goede medewerkers na twee jaar vertrekken, omdat hun contract niet wordt verlengd. En daar zou meer mee kunnen. Ga gericht kijken naar wat voor talent in huis hebt. Kijk, ik geloof dat teamleiders voldoende inzicht hebben in welke kwaliteiten hun team, hun medewerkers hebben. Maar… Wellicht dat het komt doordat ik er een dubbelgevoel over heb: ik heb er zelf geen last van, maar aan de andere kant… Kijk, dat is ook waar het Leger des Heils om bekend staat: een niet goed georganiseerde organisatie. Als ik bijvoorbeeld mensen spreek in mijn omgeving dan zullen zij niet solliciteren bij het Leger des Heils, omdat het Leger des Heils niet goed bekend staat. Mijn hart ligt bij het Leger des Heils puur vanwege het ideologische aspect.

**In welke zin ben jij een ambassadeur voor de organisatie?** In de zin dat ik positief spreek over het Leger des Heils in mijn directe omgeving. Ik vertel graag wat we doen en hoe we staan in de samenleving. De reacties zijn vaak dat mensen het als mooi werk beschouwen, maar niet dat ze als het ware getriggered worden om te gaan solliciteren bij het Leger des Heils. En dat heeft ook wel te maken met het feit dat het een christelijke organisatie is. Het heeft zijn voor- en nadelen. Het voordeel is dat je met elkaar redelijk dezelfde visie en achtergrond hebt, maar toch nog best wel divers is. Maar het zet je ook op een heel smal pad. Want de meeste mensen doen er niks meer aan of er niks mee hebben. Die mensen vang je dus niet. Ik heb tijdens kerst geflyerd om mensen meer te binden en boeien tot het Leger des Heils, maar je merkt dan dat die mensen niet gelovig zijn terwijl ons aannamebeleid een geloofseis bevat.

**En hoe zou je dat toch in overeenstemming kunnen brengen? De christelijke eis en een arbeidsmarkt dat hoofdzakelijk bestaat uit seculiere mensen die veel kwaliteit in huis hebben.** Dat vind ik heel moeilijk. Uiteindelijk is het denk ik heel goed of je het wel of niet los moet laten. Je moet je wel goed bedenken dat de werkeenheden veel autonomie hebben om zelf te bepalen hoe zij die christelijke identiteit vormgeven in hun dagelijks werk. Althans, dat idee krijg ik wel. Er is landelijk weinig uitgewerkt in hoe we als medewerkers die christelijke identiteit moeten uitdragen in ons dagelijks werk. Ik loop nu in Amsterdam rond en daar werken mensen die tijdens hun werk ronduit beginnen te vloeken. Dus ik heb het idee dat het bij andere werkeenheden veel meer wordt losgelaten. Dus daar zou veel beter landelijk beleid op moeten komen. Ook weer eigenlijk een langetermijnvisie. Nu zijn werkeenheden losse eilanden. Ik vind het lastig, want het gaat vooral om zingeving. Want ook niet christelijke mensen geven ruimte aan zingeving. Ik denk dat er goed nagedacht moet worden over wat maakt dat wij christelijke medewerkers willen hebben. Wat brengt ons dat? Als je daar een goede visie op hebt, dan kun je daarop je aannamebeleid vormen en opstellen. Ik heb het idee dat ze nu gewoon christenen willen aannemen omdat we een christelijke organisatie zijn. Maar wat hoop je daarmee te bereiken? Wat kunnen christelijke medewerkers bijdragen aan onze organisatie? Wat moeten christelijke medewerkers groter maken? Ik heb het idee dat die eis nu heel plat is. Een duidelijke visie ontbreekt mijn inziens.

**Wat zijn volgens jou de gevolgen van de eis zoals die nu is?** Dat je goede mensen laat lopen en dat goede mensen niet solliciteren. Met goede mensen bedoel ik mensen die de kwaliteit in huis hebben die nodig is om kwalitatief goede zorg te verlenen aan cliënten. Het is dus een soort combinatie, als je het hebt over de gevolgen die uit die eis voortkomen. Je moet goed begrijpen dat ik niet zeg dat die eis verkeerd is. Het is echt niet verkeerd om alleen maar christenen aan te nemen. Daar heb ik gewoon onvoldoende over nagedacht om daar een duidelijke mening op te hebben. Maar ik zie je wel dat je goede mensen verliest doordat je ze niet te pakken krijgt en als goede mensen solliciteren dan neem je ze niet aan vanwege zij geen christenen zijn. Dat wrikt wel een beetje. Vooral wanneer je bedenkt dat er een personeelstekort is. Alleen nogmaals, als er een goede visie achterligt dan kun je die eis verantwoorden naar je medewerkers toe. En dat lijkt nu te ontbreken.

**Als je eenmaal die langetermijnvisie hebt ontwikkeld, hoe moet je die volgens jou naar de medewerkers communiceren?** Ik zeg niet dat een langetermijnvisie nu ontbreekt. Het is alleen wel zo dat die visie voor mij onbekend is. Althans, als die visie er is dan weet ik niet wat die visie inhoudt. Om medewerkers wel bekend te laten zijn met die visie, is het van belang dat je hen meeneemt in besluitvorming, in het opstellen van beleid. Althans, het proces van beleid opstellen. Medewerkers hebben vaak hele goede ideeën. Dan kunnen teamleiders die ideeën vervolgens meenemen en verwerken in nieuwe beleidsplannen. Het is nu nog te vaak zo dat we te maken hebben met een top down structuur, in plaats van een bottom up structuur. Er moet meer interactie plaatsvinden tussen het management en uitvoerende medewerkers. Meer inzicht in wat doen zij en wat kunnen zij bijdragen aan de totstandkoming van beleid.

Ik werk momenteel in twee teams, waarvan een team ambulant is. Er is sprake van intervisiemomenten tussen gedragskundige. Je hebt ook reflectiemomenten waarin je bespreekt hoe je omgaat met deelnemers, maar ook collega’s. Ook heb ik coachingsgesprekken met begeleiders, dus we gaan dan echt wel de diepte in. Dat doen we meer dan andere teams. Dat heeft ook wel te maken dat er gedragswetenschappers bij zitten en die zijn best wel van de inhoud. Dat heb je als een gedragskundige aan die gesprekken, die momenten van reflectie en intervisie, gekoppeld is er meer aandacht wordt besteed aan de inhoud van het werk. Af en toe hebben we ook weleens een moreel beraad, wat ook erg goed is. Dat tekent het Leger des Heils ook echt. Ik vind overigens niet dat je het vast moet leggen, anders ga je een moreel beraad gaat kweken. Ik denk wel dat goed is om het te borgen, maar niet als een werkwijze. Het moet iets zijn wat ingepland kan worden wanneer er iets speelt op de werkvloer.

**Wat motiveert jou om naar werk toe te gaan?** Ik geniet heel erg van mijn werk. Het is inhoudelijk ontzettend zinvol en ik hou van mijn collega’s. Ik voel mij ook echt verbonden aan het Leger des Heils, in de zin dat ik mij vereenzelvig met de identiteit van de organisatie en de doelgroep die zij willen bereiken. Het is ook fijn dat ik op werk gewoon Ingeborg kan zijn en thuis weer mama mag zijn voor mijn drie kinderen. Ik vind het heerlijk om mijn hersenen te laten kraken. De inhoud van het werk spreekt mij enorm aan. Ik vind het belang dat het contact met collega’s goed moet zijn. Als je het samen leuk hebt, dan ben je eerder staat om er samen voor te gaan, om prestaties neer te zetten. We werken met de hersteld gericht werken methodiek, gericht om cliënten zo goed mogelijk te laten herstellen. IJkpunten in die methodiek zijn dat de relatie tussen de medewerker en de deelnemer goed is, dat de deelnemer de regie heeft over zijn hersteltraject en dat de doelen van de deelnemer leidend zijn in het hersteltraject. Het is heel goed dat die ijkpunten er zijn, maar je ziet dat die ijkpunten lijken te ontbreken bij medewerkers. Niet binnen mijn team hoor, maar je ziet het soms wel. Je ziet dat het mist in de lijn: dat leidinggevende is nog te weinig gericht zijn om de kennis en het vermogen van medewerkers. In die zin is er nog te veel sprake van een top down structuur. Wil je hersteld gericht werken met deelnemers, dan moet je ook hersteld gericht werken met je medewerkers. Dat je als medewerker inspraak hebt op je eigen ontwikkeling. Er zijn leidinggevenden die het echt heel goed doen, maar er is soms nog wel een cultuur van ‘en zo gaat het nu gebeuren’. Het is dan vreemd om te vernemen dat het Leger des Heils een organisatie is die hersteld gericht te werk gaat met haar deelnemers omdat zij van mening is dat dat de beste manier is voor deelnemers. Als in jouw ogen dat de manier is om een verandering te weeg te brengen bij deelnemers zelf, waarom laat je het dan zitten bij je medewerkers? Want als je uitgaat van dat iemand alleen kan veranderen met ondersteuning, hoe kan het dan zo zijn dat je dat bij medewerkers niet inziet. Ik vind het belangrijk dat je als team zijnde het goed hebt met elkaar, dat het een warm bad is. Dan kun je meer open zijn naar elkaar en elkaar bemoedigen en opbouwende feedback geven waar dat nodig is. Dat je ook die informele momenten onderling hebt.

Als gedragskundige heb je een redelijk unieke positie, er zijn er weinig van. Door een te hoge caseload ervaar ik werkdruk. Er worden continu deelnemers bijgegooid. We mogen dan groeien op BVP, maar er komen bijna geen gedragswetenschappers bij. Toen ik begon in een duo baan had ik veertien cliënten en nu zit ik er op tweeëndertig. Dat is haast een verdubbeling. Dat zegt wat over de toename in werkdruk. Kijk ik kan er nu ook meer dan veertien, gezien mijn ervaring. Als ik aangeef dat het mij te veel wordt dan wordt daar eigenlijk niet naar gekeken en al helemaal niet naar gevraagd. Dus je moet mans genoeg zijn om aan te geven dat het je te veel wordt. Je moet als medewerker heel assertief zijn, want vanuit de organisatie zal het je niet worden gevraagd. Wanneer leidinggevenden zelf die druk ondervinden, bijvoorbeeld door als veel teams onder zich krijgen, dat ze dan pas zullen aangeven hoeveel druk ze ervaren en dat het hen te veel wordt. Pas dan zal er gekeken en er wat meegedaan worden. Maar dat hoort eigenlijk niet zo te gaan. Ik werk nu zes jaar en ik heb zo vaak gezien dat het zo gebeurt. Leidinggevenden moet dus echt vragen naar hoe het gaat met medewerkers, hoe zij staan in hun werk. Een stukje persoonlijke aandacht. Het wisselt per teamleider en manager. De ene is er erg goed en de ander minder.

**Want hoe is je relatie met je leidinggevende?** Over mijn huidige leidinggevende kan ik weinig zeggen, omdat die persoon pas sinds afgelopen januari mijn leidinggevende is. Mijn leidinggevende daarvoor was goed op persoonlijk, informeel contact heel goed, maar niet raken op je werkgedeelte. Dat kwam doordat de vragen niet werden gesteld. Het is lastig om zelf dingen aan te geven aan je teamleider. Ik ben daar zelf makkelijk in, maar ik weet dat andere collega’s het heel moeilijk vinden. Het is veel prettiger als het vanuit je leidinggevende gebeurt, maar dat gebeurt nauwelijks. Maar goed, zo werken mensen van nature. Maar als ze het echt gaan aangeven, dan is het al te laat omdat ze dan over hun grenzen zijn. In de zes jaar dat ik hier werk heb ik tot nu toe vijf leidinggevenden de revue zien passeren en dat heeft te maken met dat dit werk veel van je vergt. Het is een pittige job. Bij de een was er sprake van interimklus dus die zou sowieso niet lang blijven en bij de ander was het zo dat die persoon een te groot team onder zich kreeg , wat zorgde voor veel werkdruk. Toen kwam er ook iemand die met een werkweek van vierentwintig uur te weinig uren had voor het werk van teamleiderschap. Nu is er een vacature uitgezet voor dezelfde functie, voor maar achtentwintig uur. Dat is te weinig voor de functie. Dus het lijkt alsof inzicht in het werk ontbreekt. Er gebeurt veel op deze afdeling. Wellicht dat achtentwintig uur voldoende is, maar waar baseer je dat op? Wie heb je gesproken over die uren? Dus beleid moet meer gebaseerd zijn op wat er speelt op de werkvloer. Ik heb onvoldoende inzicht in waarom beleid wordt opgesteld en de keuzes die worden gemaakt.

**Wanneer heb je weleens nagedacht om de organisatie te verlaten?** Er was een moment dat het niet echt helemaal lekker ging tussen mij en een collega van mij. Ik ben zelf sociaal en nogal conflictvermijdend. Ik had te veel discussie met een collega over onze werkinhoud en dat vond ik heel ingewikkeld en vermoeiend. Toen heb ik wel even gedacht om de organisatie te verlaten. Nooit concrete stappen daarin genomen hoor, maar wel dat ik erover nadacht. Zij is uiteindelijk weggegaan en op persoonlijk vlak kon ik wel goed met haar vinden. Maar ik heb toen wel nagedacht over of ik vertrek of zij.

**Wat zijn voor jou de voornaamste redenen om bij de organisatie te blijven?** In de eerste plaats de ideologie van de organisatie, daar sta ik volledig achter. Een andere reden is dat het mijn werk goed gaat. Ik heb prettig contact met mijn collega’s en dat vind ik heel fijn. Nu heb ik een druk gezinsleven, en dan vind ik het fijn om op werk mij te focussen op andere zaken. De levensfase waar ik in zit maakt het ook dat ik prettig vind dat mijn werk stabiel is, dat ik weet ik moet doen en wat er van mij wordt verwacht.

**Wat vind je van de doorgroeimogelijkheden binnen het Leger des Heils?** Van de gedragswetenschappers binnen het Leger des Heils ben ik de PIP, wat betekent dat ik als het ware een doorgeefluik ben van wat er speelt onder de gedragswetenschappers. Die informatie geef ik dan door aan het kantoor aan de Kooikerweg. Er zijn op dit moment geen doorgroeimogelijkheden voor gedragswetenschappers.

**Want hoe is het gesteld met het opleidingsaanbod van gedragswetenschappers?** Dat aanbod is nihil, het heeft ons niks te bieden. Het voldoet aan onze eisen. Het aanbod moet postacademisch zijn en dat is het nu niet. Dat vind ik erg zonde, want hoogopgeleiden hebben veel ambitie. Ik hou van uitdaging, van doorleren. We krijgen nu wel cursussen en trainingen aangeboden, maar dat is toch niet van het gewenste niveau. Er zijn geen doorgroeimogelijkheden, terwijl die bij andere organisaties er wel zijn. En dat terwijl mijn functie eigenlijk die van senior is. Als ik kijk naar andere functies dan zijn die doorgroeimogelijkheden er wel. Daar zijn veel meer doorgroeimogelijkheden voor. Dus op landelijk niveau moet dat aanbod wordt verbreed. Meer opleidingskansen voor orthopedagogen. Dat ook zij de kans krijgen om theoretische verdieping op te doen. Rotterdam kan nu nog geen opleidingsaanbod aanbieden aan gedragswetenschappers vanwege de eisen die worden gesteld. Die eisen worden vanuit de beroepsvereniging opgesteld. Dus je moet er landelijk naar kijken. Want als het opleidingsaanbod en de doorgroeimogelijkheden niet verbeteren dan zie ik mijzelf hier niet meer over vijf jaar werken. Een uitdagend werk- en leerklimaat is voor mij dan ook ontzettend belangrijk. Dat bind mij tot de organisatie in zeker zin. Vooral als ik kijk naar mijn ambitie en het feit dat ik nog dertig jaar door moet gaan. Het speelt in m’n achterhoofd.

**Welke maatregelen zijn er in het verleden genomen om medewerkers meer te binden tot de organisatie?** Voor zover ik weet zijn er geen maatregelen getroffen door het Leger des Heils om medewerker meer te binden tot de organisatie.

**Welke kansen liggen er voor het Leger des Heils op het gebied van retentiemanagement?** Door heel erg te kijken op waar mensen naartoe willen, wat hun ambities en loopbaanwensen zijn. Maar ook dat je mensen betrekt bij organisatieveranderingen. Dat je echt interesse toont in iemands werk en behoeften. Dat je weet wat er speelt en hoe je als organisatie daarbij kunt helpen. Wat bijvoorbeeld nu een praktisch probleem is bij onze afdeling, is dat het rooster vrij kort van tevoren wordt weergegeven waardoor mensen niet zomaar met hun vrienden kunnen afspreken. Dat zijn hele kleine dingen wat wel leidt tot frustratie. Dan denk ik: ‘Het zijn wel mensen waar we het over hebben’. De organisatie moet meer inzicht krijgen in wat medewerkers motiveert om ze de erkenning en waardering te geven voor wat ze doen. Als je dat doet dan bloeien medewerkers echt op.

De maatregelen die daarbij passen is het organiseren van een gesprekscyclus. Dat wordt nu door heel veel leidinggevenden niet gedaan. Waardoor het nauwelijks plaatsvindt, weet ik niet? Volgens het officiële beleid moet er vier keer een POP-gesprek gevoerd worden, maar het wordt nauwelijks gedaan. Als om de drie maanden een gesprek wordt gevoerd, dan werk je preventief en voorkom je problemen. Je moet tijd vrij maken voor je medewerkers, dat je om de drie maanden een gesprek voert. Eigenlijk moet het de hersteld gerichte methodiek ook hanteren op je medewerkers. Het aan de slag gaan met die POP-gesprekken is in mijn ogen dan ook erg waardevol. Ook moet er verstandiger met financiën worden omgegaan. Vorig jaar moest er ineens bezuinigd worden, vooral bij ambulant, en werd besloten om gedragswetenschappers op andere afdelingen te plaatsen, omdat er te weinig geld was. Maar dan denk ik: wat worden we betaald? Zoveel waard zijn toch ook niet? Bij andere werkgevers kan ik veel meer verdienen. Er wordt nog te vaak ad hoc gehandeld. En ook een langetermijnvisie. Kijk, mijn afdeling is gericht op langdurige zorg, onze deelnemers hebben tot aan hun dood recht op zorg. Dus wij hebben die langetermijnvisie al enigszins. Maar dat geldt niet voor iedere afdeling.

**Tot in hoeverre ben je tevreden op de financiële beloning voor de verrichte werkzaamheden?** Ik ben tevreden, maar ik zou toch graag meer waardering willen zien. Ik zou bij andere organisatie meer verdienen, ook als ik in dezelfde functie opereer. Je zou als organisatie meer na moeten denken over doorgroeimogelijkheden en over hoe mensen meer kunnen betekenen voor de organisatie. Je ziet nu dat dezelfde mensen steeds bezig zijn met dezelfde dingen. Althans, zo merk ik dat. Eigenlijk moeten nieuwe medewerkers meer betrokken worden bij verschillende activiteiten binnen het Leger des Heils. Een uitstapje uit hun vast werkpatroon. Ik moet daar ook bij zeggen dat het heel lastig is. Wat je ziet bij begeleiders is dat als je minder gaat werken, dat je dan minder cliënten hebt. Dat zit er voor mij gewoon niet in, ik heb net zo veel cliënten. Ik heb weleens een uitnodiging voor de OR, waarbij staat dat je vrij wordt gehouden in je rooster. Maar dat geldt niet voor alle lagen op. Want ik kan daar een halve dag voor krijgen, maar dat betekent dat ik die halve dag weer moet inhalen. Mijn werk loopt gewoon door. Het komt door de rol die je hebt, maar het is ook gewoon niet eerlijk verdeelt. Ik kan ook niet langer ouderschapsverlof opnemen. Ik wilde het niet, maar als ik het wil zou willen dan kan het niet. Dat kan eigenlijk niet. Een collega van mij kwam terug van zwangerschapsverlof en zij wilde graag minder gaan werken. Twee leidinggevenden wisten niet hoe ze dat voor elkaar moesten krijgen. Zij wilden namelijk niet dat zij minder uren gingen maken. Ze had minder uren, maar wel met dezelfde caseload. Nu hebben we een manager primair proces, waardoor we het kunnen aangeven wanneer het ons te veel wordt. Onze schaalgrootte is klein, en bij andere organisaties meer. Het is bij die bedrijven professioneler. Je moet medewerkers meer doorgroeimogelijkheden aanbieden, kijk naar andere functies. Gedragswetenschappers zijn redelijk ambitieus. Doe daar wat mee. Neem ook mensen mee in processen, betrek hen bij veranderingen. Als de verandering opeens tevoorschijn komt, dan kan dat een negatief effect uitoefenen op medewerkers. Maar als je gewoon het probleem benoemt en zegt dat de gevolgen slecht zullen zijn voor de afdeling, maar je vraagt aan medewerkers of zij erbij kunnen helpen en hoe, dat iedereen dan begripvoller er tegenover staat. Eigenlijk moet er een erkenningsmoment worden gecreëerd. Ga naast iemand staan en geef aan als het slecht gaat met organisatie, zodat je meer steun kunt generen bij je medewerkers.

**Interview Jan Willem Hoving – Woonbegeleider, werkeenheid MCR**

**Wat is je algemene indruk van de organisatie?** Die is positief. Organisatie heeft het beste met de deelnemers voor en dat vind ik fijn. Ik kijk graag naar wat de behoeften van onze deelnemers zijn en hoe dit het beste verwezenlijkt kan worden. Je krijgt als medewerker de vrijheid om te doen wat er gedaan moet worden. Er is voldoende ruimte om na te denken over alternatieve manier om je werk uit te voeren. Met het herstel gericht werken wordt er gekeken hoe ver we met een deelnemer kunnen gaan, welke kansen er voor deze persoon liggen. Dat geloof in kansen voor iedereen vind ik erg waardevol.

**Wat motiveert jou om naar werk toe te gaan?** Ik vind het werk onwijs leuk en ook mijn team. Die bestaat uit een gezellige groep mensen. De doelgroep waar wij ons op richten bevindt zich aan de onderkant van de samenleving en deze doelgroep heeft de potentie om te stijgen. Dat is zorgelijk. Ik merk dat ik met mijn werk mensen hoop kan geven en vooruit kan helpen. Het is daarom de wederopbouw van deelnemers dat mij motiveert om naar werk toe te gaan. Als iemand het zelf niet meer ziet zitten, maar door onze hulp toch stappen voorwaarts maakt. Dat is wat ik bijzonder en mooi vind aan mijn werk en mij motiveert om aan de slag te gaan.

**Hoe belangrijk zijn erkenning en waardering voor jou?** Ik vind het als prettig wanneer collega’s mijn inzet waarderen en erkennen, maar ik vind vooral de eigen erkenning is belangrijk en meer dan voldoende. Als ik weet dat ik mijn best heb gedaan voor mijn deelnemers dan is dat voor mij voldoende. Wat ik vooral prettig vind is als een leidinggevende of iemand van hogerop met je meedenkt en betrokken is bij het werk wat je doet.

**Wat vind je van de organisatiecultuur?** De vrijheid is er, maar op sommige punten mag het echt wel wat zakelijker. Dan heb ik het bijvoorbeeld over het strakker organiseren van lijnen. Dus hoe zorg wordt geleverd en hoe dit wordt aangepakt en uitgevoerd wordt. Ik heb het dan echt over organisatieveranderingen- en processen. Soms zijn er grote verschillen hoe bepaalde verschillende begeleiders met bepaalde deelnemers en hun straffen of processen omgaan. Verschillende aanpakken, verschillende verhalen. Het is belangrijk dat er strakkere lijnen zijn, lijnen die duidelijk maken vanuit welke norm gehandeld wordt en hoe wij mensen behandelen. Eigenlijk meer eendracht in de uitvoering van ons werk. Anders heb je als gevolg dat het een grote chaos wordt en deelnemers tekort worden gedaan. Dat ze niet de zorg krijgen die het beste bij hen past.

**Wat vind je van de christelijke identiteit?** Hoe belangrijk is die voor jou? Voor mij is die niet belangrijk. Alhoewel ik de christelijke normen en waarden wel belangrijk vind. Ik ben zelf christelijk opgevoed, maar als persoon ben ik te rationeel om te geloven in een god. Maar ik merk bij het Leger des Heils dat er wordt gewerkt en gekeken vanuit liefde, vanuit die christelijke normen en waarden. Mensen krijgen een tweede kans. Je hoort weleens verhalen – ik weet niet of ze waar zijn – over dat ze bij het hoofdkantoor de identiteit minder belangrijk vinden. Maar bij ons, kijkend naar mijn afdeling, zie ik dat mensen echt wel vanuit hun geloof handelen en het goede doen. Dit vindt ik erg mooi om te zien. Dit beschouw ik dan ook als een meerwaarde en als kracht. De gemeente Rotterdam beschouwd ons daarom ook als een meerwaarde voor de organisatie. Ik moet er wel bij zeggen dat de christelijke identiteit mij niet bind tot de organisatie. Ik ben via mijn zus bij het Leger des Heils terecht gekomen en het leek mij een leuke organisatie om er te werken, dus toen heb ik gesolliciteerd. Maar de christelijke identiteit heeft bij mij geen rol daarin gespeeld.

**Heb je weleens nagedacht om de organisatie te verlaten?** Er zijn momenten als dingen niet lopen dat hij erover gedacht heeft. Soms lopen dingen niet zoals ik het graag gezien had, of loopt communicatie met andere collega’s niet vlekkeloos. Bijvoorbeeld slechte bereikbaarheid, mensen nemen niet op of bellen niet terug. Dat stoort mij. Toen zijn we met elkaar gaan zitten om te kijken voor verbetering. Ik denk dat als je met elkaar goed communiceert en samenkomt, dat je meer helderheid en verbetering ziet in elkaar werk. Het zou daarom ook goed helpen voor teams om bij elkaar te zitten en te bespreken wat de resultaten zijn, wat we als team hebben bereikt en wat dat heeft betekent voor onze deelnemers.

**Wat zijn voor jou redenen om de organisatie te verlaten?** Ik ben aardig tevreden met mijn salaris, dus dat zou voor mij geen reden zijn. Overigens motiveert geld mij niet om elders aan de slag te gaan. Ik doe het echt voor de doelgroep. Als ik het voor het geld deed dan zou ik naar een commerciële organisatie stappen. Een reden zou kunnen zijn als ik geen uitdaging meer zie, geen verbetering in het werk dat ik doe. Maar de loopbaanmogelijkheden zijn goed en er is ruimte voor ontwikkeling. Je krijgt een budget voor je loopbaanontwikkeling en je wordt daarin ook gestimuleerd.

**Wat vind je van het opleidingsaanbod?** De academie van het Leger des Heils vind ik niet interessant, van een laag niveau. Er zou meer diepgang moeten zijn. Het is nu laagdrempelig, wat ook goed is want het zou voor iedereen te doen moeten zijn. Maar je moet ook kijken naar het hbo- en wo-niveau van andere medewerkers. De lesstof zou uitgebreid moeten worden en zelfstudie zou ook helpen.

**Wat vind je van de omgang van het Leger des Heils met haar financiën?** In mijn ogen goed. Kijk, er moet wel bezuinigd worden maar ik ga er echt wel vanuit dat ze – de mensen die gaan over het geld – er goed mee omgaan en hun stinkende best doen, ook voor het personeel. Wat betreft de omgang met personeel zou de organisatie strenger mogen zijn. Het ziekteverzuim is heel hoog. Een persoonlijke band met het personeel aangaan zou helpen het verzuim te verbeteren. In mijn team is er geen sprake van elkaar vandaan staan, maar voor andere teams zou het helpen meer persoonlijke band aan te gaan. Dus meer coaching en betrokkenheid en toch echt strenger zijn in je beleid. Een vriend van mij werkt bij een IT-organisatie en je krijgt daar pas een vast contract als je niet meer dan twee keer per week ziek bent geweest. En meestal merk je dat je dan ook met een kleine hoofdpijn prima kan functioneren.

**Hoe is je werkrelatie met leidinggevende?** Goed, open en informeel contact. Het team is open en gezellig.

**Wat zijn de sterkste punten van je leidinggevende?** Hij is heel betrokken. Hij is redelijk nieuw en gaat goed met ons om, ook als we feedback geven. Hij gaat goed met feedback om, dit vindt hij prettig om te horen en gaat ermee aan de slag. Dat vind ik erg fijn.

**Wat zijn verbeterpunten voor je leidinggevende?** Meer informatie verstrekken aan ons. Meer laten weten wat er gebeurt. Kijken hoe er met vragen wordt omgegaan. Er zijn voldoende momenten om met elkaar te bespreken hoe alles loopt. Elke dinsdag is er een vergadering. En een aantal keer per maand zijn er besprekingen.

**Hoe belangrijk is een leidinggevende voor jou?** Heel belangrijk. Als er problemen zijn is het prettig als er meegedacht wordt en tevens iemand meekijkt.

**Wat is volgens jou een goede leidinggevende?** Betrokkenheid is heel belangrijk, een persoonlijke band hebben. Strak in de informatie en strak in de uitvoering. Het is belangrijk dat beloften waar gemaakt worden. Daad bij woord voegen.

**Wat zijn voor jou de belangrijkste redenen om te blijven?** De blijvende uitdagingen in het werk en het groeien naar een andere functie. Een goed werk- en leerklimaat, dat is heel belangrijk. Dat je de ruimte krijgt om jezelf te ontwikkelen en uit te dagen. Daarnaast zijn het ook de collega’s en leidinggevenden. De omgang met hen is erg positief en je merkt dat het je meer bind tot de organisatie. Sfeer met mijn collega’s is goed en dat is vanaf het begin af aan zo geweest. Ze voelen bijna aan als een familie.

**Zijn er in het verleden door het Leger des Heils maatregelen genomen om medewerkers meer te binden tot de organisatie?** Ze organiseren de MCR-dag, een dag voor het personeel. Zo’n dag vind ik wel gezellig. Dan komen we bij elkaar en krijgen extra aandacht van de organisatie. Dat voelde voor mij wel als een stukje waardering. Maar voor de rest, weet ik het niet echt. Nee, ik denk van niet.

**Heb je gemerkt dat Leger des Heils aandacht heeft besteed om haar medewerkers te behouden?** Ja, dat wel enigszins. De enige band die medewerkers hebben is via het management. Vanuit daar wordt gekeken hoe bijvoorbeeld de veiligheid wordt gewaarborgd. We hebben recentelijk een steekincident gehad en je merkt dat het heeft geleid tot meer aandacht voor veiligheid voor de medewerkers. Daarnaast is er een loopbaanbudget, de fietsenregeling en dat zijn ook dingen die een bindend effect hebben. Maar op bepaalde gebieden moeten ze medewerkers niet al te vrij laten, zoals op het gebied van ziekteverzuim. Daar mogen ze dan wel weer strenger in zijn. Dat is een beetje de paradox, maar goed, je moet medewerkers toch weer de ruimte geven om zich te ontwikkelen.

**En kijkend naar retentiemanagement, welke kansen liggen er voor het Leger des Heils?** Meer van boven af vragen aan het personeel hoe het met hen gaat. Je hebt het personeel, de leidinggeven en dan manager primair proces. Via mijn leidinggevende krijgt die manager te horen hoe het bij ons eraan toe gaat. Ik vraag mij dan sterk af of hij echt wel weet wat er gaande is. Ik denk dat ze dan persoonlijke interviews mogen voeren, dat ze met ons in gesprek gaan en direct van ons te horen krijgen wat wij van ons werk vinden. Hier kan echt een verbetering in komen. Meer benaderen/betrokkenheid. Hier zou winst uit gehaald kunnen worden. Nu merk je dat er nog te veel eilandjes zijn die zelfstandig opereren. Eigenlijk zou men meer zicht moeten krijgen in elkaars werk om zo beter te begrepen wat de ander echt nodig heeft en wat de ander bind tot de organisatie. Daarnaast is het ook wel chill als we met z’n alle op wintersport gaan, haha! Nee, grapje. Eigenlijk met elkaar nog meer nadenken over de kwaliteit van de zorg. Ernaar kijken of er dingen verbeterd kunnen worden, interessant om dieper te kijken naar nieuwe mogelijkheden. Wat zijn de processen die worden doorlopen, maar meer inzichtelijk maken. Eigenlijk wat meer diepgang, dieper te denken. Reflecteren op wat we hebben bereikt. Er ligt nu te veel nadruk op kwantiteit en niet op kwaliteit. Maar die nadruk is ook begrijpelijk, kijkend naar de huidige omstandigheden. Maar je kunt middels de academie mensen meer diepgang bieden, het werk meer inzichtelijk maken middels motiverende gespreksvoering met deelnemers.

**Interview Karen Vogelezang – Verpleegkundige, werkeenheid MCR**

**Wat is je algemene indruk van de organisatie?** Allereerst heb ik het gevoel dat er veel wordt gezegd, maar niet veel gedaan. Men zegt veel, maar het wordt niet altijd uitgevoerd. De indruk die ik heb van de organisatie is goed, ze staan voor je klaar. Dat waardeer ik. Dat uit zich bijvoorbeeld wanneer er iets aan de hand is, dat de deur van je leidinggevende altijd open staat. Het Leger des Heils is een vrij toegankelijke organisatie; de drempel is laag om dingen aan te kaarten. Johanna, mijn leidinggevende, is ook heel toegankelijk. Ik kan overal terecht. Wel duren dingen som heel lang. Vooral wanneer iets wordt opgezet of iets verandert moet worden. Dit kunnen grote of kleine dingen zijn. Of als er iets op een afdeling veranderd moet worden, kan het lang duren voor er een beslissing wordt genomen. Dit brengt als gevolg met zich mee dat het personeel ontevreden raakt. Vervolgens moet ik antwoord geven op hun vragen, maar de beslissingen die zijn gemaakt komen van bovenaf.

**Heb je daarin een voorbeeld?** Neem bijvoorbeeld het beleid op middelen. Middelen die we gebruiken op het gebied van verslaving. Pas na anderhalf jaar stond er eindelijk beleid op dat gebied. Dat mag echt efficiënter.

**Wat vind je van je leidinggevende?** Ze mag wat mij betreft daadkrachtiger zijn. Ze is heel toegankelijk, maar ze kan meelopen met de stroom. Bepaalde problemen blijven liggen, die aangepakt kunnen en moeten worden.

**Bespreek je dat ook met haar?** Ja, dat bespreken we met elkaar. Maar het gebeurt niet altijd gelijk. Dat heeft te maken dat het niet altijd makkelijk om meteen problemen te bespreken vanwege de drukte op werk. Maar soms worden dingen afgezwakt, dat het probleem buiten zicht raakt omdat er onvoldoende aandacht aan wordt besteed. Dit geef ik indirect aan. Hier wordt gelukkig wel goed op gereageerd. Momenteel is er een klein conflict onder collega’s. Ik vraag mij hierbij af of intervisie een goed idee is. Maar het oplossen van een probleem duurt vaak te lang. Voordat er een terugkoppeling komt op een probleem dat is aangekaard, is er al weer een lange periode voorbij gegaan. Dus in mijn ogen is daadkracht een verbeterpunt. Vanuit mijn team hoor ik ook dat zij hun leidinggevende meer op de werkvloer willen zien. Ze moet meer zichtbaar zijn, zodat mijn collega’s weten dat zij – de leidinggevende – zicht heeft op wat er allemaal op de afdeling gebeurt. Dus volgens sommige collega’s mag de leidinggevende meer zichtbaar zijn.

**Hoe bepalend is een goede leidinggevende om gemotiveerd aan de slag te gaan?** Zeer bepalend. Ik vind openheid heel belangrijk. Het gevoel hebben dat je altijd aan kunt kloppen. Ik beschouw openheid niet gelijk aan waardering. Ik beschouw het als twee aparte onderdelen. Openheid betekent voor mij meer de weet dat je je veilig en vertrouwt mag voelen.

**Zijn erkenning en waardering belangrijk voor jou?** Erkenning en waardering zijn heel belangrijk voor mij. Ik vind het goed om waardering te horen, maar ook om tijdens gesprekken verbeterpunten te horen. Ik vind het belangrijk dat onze deelnemers zo goed mogelijk geholpen worden. Als ik vanuit hen waardering krijg voor de zorg die ze ontvangen, dan doet mij dan ontzettend goed.

**Wat motiveert jou om dit werk te doen?** De doelgroep. Ik kom oorspronkelijk uit de thuiszorg als specialist verpleegkundige. Bij terminale mensen. Ik wilde toentertijd wat anders. Ik wilde een regelmatige baan. Het was mijn man die mij vervolgens wees op mijn huidige baan bij het Leger des Heils.

**Tot in hoeverre is de christelijke identiteit van de organisatie belangrijk voor jou?** Het is voor mij niet de doorslaggevende reden dat ik hier werk. Het geeft mij waarden en normen die ik belangrijk vind. Ik sta zelf open voor alle geloven, op een goede en open manier. Ik heb er geen problemen mee als op de werkvloer verschillend wordt gedacht over geloven in God. Het is onderdeel van mijn levensovertuiging en ik ben blij dat ik bij het Leger des Heils voldoende ruimte krijg om mijn levensovertuiging met anderen te delen. Ik praat er namelijk over met mensen, het speelt dus een rol in mijn dagelijkse leven. Zoals ik al eerder zei geeft het mij de waarden en normen die ik belangrijk vind, zoals openheid, eerlijkheid en klaarstaan voor je collega’s en deelnemers.

**Hoe vind je dat het Leger des Heils haar identiteit uitstraalt?** Het gaat hier beter op de afdeling. Er was een pastorale medewerker die zich bezighield met geestelijke zorg voor onze deelnemers. Daarnaast vieren we hier Pasen en Kerst, twee christelijke feesten, op onze afdeling. Er zijn ook momenten van stilte, dat je ruimte hebt voor bezinning. Zoals gebed voor een teamvergadering. Op die manier wordt de christelijke identiteit steeds meer uitgedragen. Het gehele team is christelijk. Er wordt niet specifiek gepraat over de Bijbel. Tijdens de sociale gesprekken is het meer de gezelligheid met elkaar. Maar er komen wel af en toe dingen ter sprake. Er hangt wel een gemoedelijke sfeer. Interesse onderling zie je veel en dat is ook te merken in de gesprekken die we voeren.

**Wat vind je van de organisatie cultuur?** Mijn omgang met collega’s gaat goed. In mijn werk sta ik met beiden benen in de maatschappij en verricht ik dus veel maatschappelijk werk. Ik kan dan ook van alles met mijn collega’s bespreken. Bij mijn collega’s onderling merk ik dat door verschillende culturen er wat verschil in werkwijze en omgang met elkaar kan zijn. Deze culturele verschillen worden besproken tijdens ons teamoverleg. Ik ervaar de organisatiecultuur daarom als prettig. Ik stimuleer en bemoedig mijn collega’s ook om naar onze leidinggevende toe te stappen als worstelen met bepaalde dingen. Zij moeten in alle openheid kunnen zeggen waar ze mee zitten, zodat daar wat mee gedaan kan worden. Er is ook een feedbackmoment. Meestal een keer in de twee weken, ongeveer. Meestal wordt de vraag gesteld hoe medewerkers de afgelopen periode hebben ervaren. Dit wordt door mij en mijn collega’s als heel prettig ervaren. Mijn collega’s hebben hier in elk geval de gelegenheid om zich te uiten en opbouwende feedback te geven.

**En wat is je mening ten aanzien van het huidige leerklimaat?** Denk hierbij aan opleidingsaanbod. In mijn ogen gaat het daarin steeds beter. Het Leger des Heils heeft haar eigen academie opgezet. Hier zou wat mij betreft meer in mogen, meer specifiek, op verslavingsgebied bijvoorbeeld. Nu is er veilig werken en NVR. Er wordt weliswaar een cursus gegeven, maar dit blijft niet hangen. Bijvoorbeeld een herhaling. En wat mij betreft mag er meer keuze zijn in verschillende type trainingen. Trainingen die ook meer gericht zijn op het werk dat we doen. Kennis over verslaving bijvoorbeeld, daar mogen meer trainingen over aangeboden worden.

**En wat vind je van de doorgroeimogelijkheden?** Ik ervaar zeker doorgroeimogelijkheden. Ik heb hiervoor gesolliciteerd en een gesprek gehad. Ik vond dat er te weinig gelegenheid geboden werd om een opleiding te volgen naast mijn werk. Het kostte mij mijn eigen tijd. Wat mij betreft kan de organisatie hier beter op tegemoet treden. Tot mbo-niveau wordt er geïnvesteerd, maar voor opleidingen op hbo-niveau moeten medewerkers het in hun eigen tijd doen. Dit kan in mijn ogen demotiverend werken voor mensen en dat is zonde. Het kost medewerkers hun eigen vrije tijd en geld. Het Leger des Heils moet het juist beschouwen en benaderen als een stukje investering in haar eigen personeel.

**Wanneer heb je weleens nagedacht om de organisatie te verlaten?** Toen ik nadacht over een andere werkomgeving. Ik vind het goed om na zoveel jaar nieuwe uitdagingen/prikkelingen te hebben. Deze gedachten ontstonden toen een aantal dingen hier op de werkvloer speelden. Ik werkte eigenlijk te veel uren en ervoer veel druk in mijn werk. Ik vind dan ook dat de organisatie haar medewerkers niet tegemoet treed op het gebied van werkdruk. Er is te veel werk met te weinig personeel. In Rotterdam gaat het ook op financieel gebied niet goed. Er is steeds minder budget waardoor de financiële middelen ontbreken om met de juiste middelen goede zorg te leveren aan onze deelnemers. Voor mij is daarom belangrijk dat het werk vooral leuk blijft en uitvoerbaar.

**Wat zijn voor jou redenen om wel te blijven?** Dat heeft alles te maken met de doelgroep. Die vind ik ontzettend leuk. Daarnaast vormt mijn doelgroep ook een uitdaging, aangezien cliënten van ons kunnen kampen met problemen als huisvesting, financiën, gedrag en verslaving. De problemen lopen uiteen en dat maakt het werk uitdagend. Dit maakt de werkdruk dan ook goed, hetzij beter. Het maakt mijn werk leuk. Voor mij is de doelgroep dus doorslaggevend. Dit maakt dat ik het werk leuk vindt. Als de doelgroep niet leuk is, dan ben ik weg.

**Wat vind je van je arbeidsvoorwaarden?** Wat mij betreft mag het salaris verhoogd worden. In verhouding met wat ik doe en met de werkdruk die daarbij komt kijken en wat we allemaal doen, vind ik dat het salaris verhoogd mag worden. Ik zal je een voorbeeld geven. Wij hebben nu de BTM erbij en die zit van schaal 8 tot en met 9. Dus ik zit gedeeltelijk in schaal 8 en gedeeltelijk in schaal 9, en dan doe ik er zestien uur extra bij wat betreft werkuren. En dan vraag ik mij af: waar doe ik het eigenlijk voor? Uiteindelijk is het maar €17,- extra per maand wat ik er mee verdien. En kijkend naar de hoeveelheid werk dat ik daarvoor moet doen, dan denk: iets meer waardering is wel gewenst. Je kan niet onderhandelen op het gebied van salaris. Dat is een heikel punt. Daar moet je niet over beginnen. Dat heeft denk ik te maken met het zorggebied. In het ziekenhuis zal het precies hetzelfde zijn. In het bedrijfsleven gaat het veel soepeler. Het is sectorbepalend. Ook als ik kijk naar vakantiedagen, dan is het verschil ook niet echt groot. Ik woon niet zo heel ver van mijn werkplek, dus qua reiskostenvergoeding weet ik niet zo heel veel. Het is voor mij ook niet zo heel bepalend, alhoewel het qua parkeerkosten wel beter mag. De parkeerkosten worden door de gemeente Rotterdam elk jaar verhoogd en het wordt vanuit mijn salaris niet gecompenseerd. Het kost mij €900,- per jaar dus ik zie graag een evenredige compensatie. Dit soort kosten spelen wel degelijk een rol bij het binden van medewerkers. De samenleving wordt duurder, dus dan lijkt het mij logisch dat het salaris daarin meegaat. Ik werk niet gratis. Als ik onregelmatig zou werken dan zou ik dat niet hier doen. Ik weet dat in andere sectoren de kosten voor onregelmatig werk beter zijn. Ik heb niet zo heel veel te maken met allerlei kosten, dus ik merk het niet in mijn salaris. Maar ik weet wel dat de toeslagen voor onregelmatig werken beter bekostigd zijn. Andere collega’s weten dit ook. Het is hier vooral de werkdruk. We hebben een stijgende doelgroep die we moeten voorzien van zorg, terwijl krampen met een tekort aan medewerkers. Dat leidt tot een te hoge *caseload*. Vooral als je de eis krijgt waarom je niet je werk af hebt. Ik zeg dan ook altijd: als ik hier op de werkvloer had gestaan, dan was ik hier weggeweest. Ik kan me goed voorstellen dat mensen op de werkvloer vanwege de omvang van hun doelgroep ervoor kiezen om weg te gaan. Als je elke dag met agressie te maken hebt, dan heb je ook zoiets van het is wel mooi geweest. Dus een te hoge *caseload*, de doelgroep en de hoeveelheid dat mensen moeten werken dat zorgt er voor dat mensen er voor kiezen om naar een andere organisatie toe te stappen. Er worden weliswaar gesprekken gevoerd om bijvoorbeeld agressie op de werkvloer te bespreken, maar ik merk dat het al vrij snel van tafel wordt geveegd. De hulp vanuit de organisatie zou daarom ook meer mogen zijn. Ook houdt de organisatie zich te veel vast aan het dossier: die moet op orde zijn, ook als dat ten koste gaat van de aandacht voor cliënten. Veel medewerkers willen aandacht geven aan hun cliënten, liever nog dan aan het dossier. Als collega’s dat aangeven dan wordt dat wel ingezien, maar toch zegt men dat het dossier toch echt afgemaakt moet worden. Er wordt jaarlijks onderzocht hoe het procesmatig gaat, daarom gaan ‘de dossiers voor’. De cliënten kosten veel tijd en vergen veel energie van ons. Dus als een dossier in het rood staat, dan betekent dat niet dat we lui zijn geweest maar dat we het gewoon heel druk hebben met de zorg voor onze cliënten. De inhoud van het dossier mag daarom breder worden, meer medisch. Het is te maatschappelijk ingericht, meer toegeschreven op maatschappelijk werk. Het mag meer gespitst worden op medische zorg. Daardoor is het minder overzichtelijk en minder duidelijk in wat we precies moeten doen. Bij mijn vorige werkgever was het dossier meer medisch gericht en dat was fijn. Dit maakt dat het niet makkelijk is om in te vullen. Onoverzichtelijkheid is demotiverend. Af en toe denk ik ook waar ik de mensen vandaan moet halen. We maken ruim van tevoren een werkplanning en toch zijn er altijd mensen die vanwege te weinig tijd en andere verplichtingen niet kunnen of ziek zijn, of dat er zelfs een incident is. Dan denk ik bij mezelf: moet ik deze persoon wel een hoge caseload geven? Maar ja, het moet toch. Er is ook geen passende oplossing voor dit probleem. Je hoopt dat het team compleet is, en wanneer het team compleet is dan gaat er wel iemand weg. Het Leger des Heils heeft in mijn ogen dan ook baat bij het binden van medewerkers voor op de lange termijn.

**Heeft het Leger des Heils in het verleden maatregelen genomen om medewerkers langer tot zich te binden?** Nee, voor zover ik weet niet. Ik weet dat er kaartjes worden gestuurd en dat er betrokkenheid is bij geboorten, trouwen, verjaardagen, etc. Dat wordt allemaal gedaan. Behoud dat de medewerkers? Kan, maar ik denk dat mensen eerder zullen blijven als er stabiliteit is in het werk.

**Dus als ik je vraag welke kansen er voor het Leger des Heils liggen op het gebied van retentiemanagement, wat is dan jouw antwoord?** Dat is stabiliteit, maar vindt dat maar eens. En dossiers. Het Leger des Heils houdt zich erg vast aan Clever, een werksysteem die we hanteren om onze dossiers op te stellen. De dossiers die te veel gericht zijn maatschappelijk werk. We hebben aangegeven dat we graag met ander systeem werken, maar dan bleek daar geen geld voor te zijn. Dus iedereen moet met Clever werken. Maar Clever is mijn ogen niet collegiaal en werkt niet efficiënt, dus daarin valt zeker wat te behalen. Er mag ook meer worden vastgelegd, op procesmatig gebied dan. Als je kijkt naar het team dan moet je kijken hoe verpleegkundig personeel moet vinden. Als je team stabiel is, dan heb je de helft al gedaan. Iedereen stapt graag in een stabiel team. Maar ik weet niet wat zou kunnen helpen om die stabiliteit te realiseren. De vacatures zijn in principe goed, maar mogen wel pakkender. Dat ze meer in het oog springen. Ook ben ik van mening dat de christelijke eis in het aannamebeleid een ding is. Het is mooi dat het Leger des Heils zich eraan vasthoudt, maar ik ben soms zelf van mening dat het ook een keerpunt kan zijn. Want je hebt veel potentieel personeel dat niet christelijk is, maar wel respect hebben voor alle geloven en daar open voor staan, maar die laat je wel schieten omdat ze niet voldoen aan de christelijke eis. Op zich prima dat daarin een keuze is gemaakt, maar als je kampt met een groot personeel te kort dan moet je er wellicht soepeler mee omgaan. Het christelijk geloof onder jongeren krimpt, dus moet het Leger des Heils daarop anticiperen. Er mag daarom meer openheid en vrijheid in komen op dat gebied.

**Zie jij jezelf als ambassadeur van deze organisatie?** Ik stond vorig jaar op een beurs in Amsterdam. Hier moesten ik mijzelf en werk dat ik doe bij het Leger des Heils promoten. Ik ben echt wel enthousiast over mijn werk en ik zal het Leger des Heils ook echt wel promoten. Wel ben ik realistisch en erken dat er problemen zijn bij de organisatie. Ik benoem dan ook de verbeterpunten voor het Leger des Heils. Ik vind het leuk om de organisatie te promoten bij studenten en potentiële medewerkers, maar niet dat ik overal wil verkondigen waar het Leger des Heils voor staat. Er zijn ook vele anderen organisaties die net zulk goed werk leveren.

**Interview Maaike Oudijk – Teamleider Primair Proces, werkeenheid MCR**

**Wat is je algemene indruk van de organisatie?** Ik beschouw het als een hele mooie organisatie. Ik ben blij dat ik hier mag werken. Wel merk ik dat er veel aan de hand is binnen de organisaties. Er worden soms keuzes gemaakt die ik soms niet helemaal snap. Keuzes over bijvoorbeeld bezuiniging. De organisatie bezuinigt soms te snel, zonder er heel goed over na te denken. Daarmee bedoel ik dat het lijkt alsof niet altijd goed wordt nagedacht over de gevolgen die de bezuiniging met zich mee kan brengen. Wel ben ik van mening dat iedereen het doet met de beste bedoelingen. Men gaat met de juiste intentie aan de slag.

**Wat vind je van de organisatie cultuur?** Normen en waarden die bij de christelijke cultuur horen vind ik erg mooi. Ze worden gebruikt en gehanteerd. Dat het Leger des Heils er voor gaat ik dan ook heel mooi. Iedereen binnen de organisatie werkt vanuit die passie en gedrevenheid, en aan de hand van de normen en waarden. Dat merk je en het zorgt voor een mooie instelling die mensen hanteren in hun werk. Daarnaast wordt er soms ad hoc beredeneerd, dit is kenmerkend voor het Leger des Heils. Ik volg zelf nu ook de W&G-college en alle managers vanuit het hele land komen dan bijeen en zij vinden dat ook. Dat mag wel eens anders. Het gebeurt niet steeds meer. Het is al jaren zo. Doordat ik nu in een andere functie zit merk en zie ik meer van de organisatie en loop ik ook tegen meer dingen aan. Je komt veel meer in die structuren. Eigenlijk zouden mensen eerst moeten denken en dan pas doen. Het is interessant hoe we dat kunnen veranderen. Want bij veel medewerkers is er veel irritatie over de ad hoc houding van het Leger des Heils. Het is wel zo dat als je het aangeeft, dan wordt daar wel op teruggekomen. En dat vind ik mooi van zo’n grote organisatie: dat je het management kunt benaderen en dat zij gehoor geven aan je verhaal.

**Wat zou helpen om dit te verbeteren?** Wat mij betreft eerst denken en dan doen. Natuurlijk komt dan de vraag voorbij hoe dit gedaan kan worden. Je merkt dat de irritatie over die ad hoc houding leeft onder veel medewerkers.

**Hoe beschouw jij het contact binnen de organisatie en het contact met je collega’s?** Het contact onderling is heel informeel binnen MCR. Dat vind ik heel leuk. De hiërarchie staat niet op de voorgrond. Dus je hoeft de directeur niet met u aan te spreken en je kan gewoon binnenstappen. Het is niet de leidinggevende tegen de rest. Het contact met de collega’s ervaar ik als goed. Doordat ik leidinggevende ben kan ik natuurlijk niet voor hen spreken, maar ik ervaar mijn contact met mijn collega’s als goed. We zijn door een steekincident erg hecht met elkaar geworden. Dit heeft een hechte band doen ontstaan.

**Wat is jouw stijl van leidinggevende?** Ik beschouw mijn stijl als leidinggevende als betrokken. Ik zie mijn medewerkers en wil betrokken zijn bij het werk dat ze doen. Ik vind dat je als leidinggevende er moet zijn voor je medewerkers. Het is soms lastig om te wisselen. Door het steekincident zijn we als team hechter geworden en is iedereen ook in een soort van overlevingsstand geraakt. Dan merk je dat het contact met je medewerkers heel persoonlijk wordt. Dat is fijn, maar uiteindelijk moet je toch verder als team en is het van belang dat je weer terugkeert naar het werk. Dat je zegt dat we weer verder moeten. Dan moet je ook afstand kunnen creëren.

**Hoe belangrijk erkenning en waardering voor jou?** Voor mij heel belangrijk. Ik merk dat ik dit echt nodig heb, maar ook medewerkers hebben erkenning en waardering nodig voor hun werk. Dat hun talenten en werkzaamheden worden opgemerkt, dat ze gezien en erkent worden. Ik geloof dat je daarmee medewerkers echt bind tot de organisatie. Je leidinggevende moet je echt zien en verder helpen.

**Wat motiveert jou om naar werk te gaan?** Het werk, de functie die ik heb. Ook voor de cliënten. De doelgroep, je merkt echt dat je iets kan bijdragen. Het werk brengt mij naar mijn werk. Als ik mijn werk niet leuk zou vinden, dan zou ik het ook niet vol kunnen houden.

**Ben je tevreden over de beloning van de verrichte werkzaamheden?** Jazeker. Geld is ook niet wat mij motiveert om aan het werk te gaan bij het Leger des Heils. Als ik geld wil verdienen dan kan ik beter bij een commerciële organisatie aan de slag gaan. Ik ben tevreden over mijn salaris. Ik vind ook dat je dit werk niet kan oen alleen om geld te verdienen. Dan zit je verkeerd. Als je kijkt naar onze deelnemers, dan is geld verdienen niet de juiste richtlijn. Maar soms kan het wel gebruikt worden om iemand te binden. Dat geloof ik wel. Ik heb bijvoorbeeld een collega wiens contract verlengd moet worden. Zij gaf aan dat ze ergens anders veel meer kan verdienen. Nu vond ik dat zij ook veel te laag was ingeschaald, dus ik geef dat ook toe. Ik probeer haar nu hoger in te schalen. Ik heb daar nog geen terugkoppeling op gehad. In het verleden heb ik het weleens eerder gedaan voor een collega en dat ging goed. Ik kreeg geen weerstand. Maar ik merkte wel dat het Leger des Heils het niet gewend was. Ze moesten er duidelijk aan wennen. Ik vind ook dat het Leger des Heils haar concurrenten in de gaten moet houden. Ze zijn nogal stug. Zo van: ja, dat gaat nu eenmaal al jaren zo. Alsof ze willen blijven hangen in het oude. Dat ze rekening houden met het feit dat de concurrenten aantrekkelijker overkomen op medewerkers dan zijzelf. Als ik kijk hoe mijn collega’s denken over salaris, dan raad ik het Leger des Heils aan om hier meer op te letten, lettend op wat de concurrentie te bieden heeft. Als daar een groot gat tussen zit, dan doe je het zelf. Dat gat kan echt nadelige gevolgen hebben. Kijk, ik bevind mij in een financieel gunstige positie. Maar als jij de enige kostwinner bent, dan praat je anders. Dan begrijp ik dat geld meer een rol speelt in jouw motivatie om bij de organisatie blijven. De arbeidsmarkt kent een hoge werkgelegenheid, dus mensen kunnen makkelijker aan een baan komen. Dat gaat ons echt de kop kosten. De christelijke identiteit speelt hier geen rol in. Medewerkers merken niet dat de organisatie ook echt haar best doet om medewerkers te behouden. Ik ervaar dat ook niet. Er is driekwart jaar geen leidinggevende geweest, dus toen stond mijn team er alleen voor. Dus mijn betrokkenheid wordt als nieuw ervaren.

**En wat zou er volgens jou nodig zijn om die betrokkenheid groter te maken?** In mijn ogen moet er meer attentie, meer waardering komen voor de medewerkers. Dat iemand komt die zijn waardering uitspreekt. Daar kan het Leger des Heils iets meer mee doen. Ik hoor bijvoorbeeld weinig van de directeur. Het emotionele aspect, de emotionele binding met medewerkers en het inzicht in wat er door hen allemaal gedaan wordt, dat ontbreekt.

**Heb je weleens nagedacht om de organisatie te verlaten?** Nee, dat niet. Redenen die voor mij eventueel zouden gelden zijn o.a. wanneer de organisatiestructuur zou veranderen of dat men op dingen gaat bezuinigen waar ik het echt niet mee eens ben. Zoals bezuinigen op veiligheid. Beslissingen waar ik gewoon niet achter kan staan. Als er veranderingen plaatsvinden dan vraag ik daar ook naar. Ik wil weten welke gedachte erachter schuilt. Als vervolgens blijkt dat veranderingen tegen mijn principes ingaan, dan vertrek ik. Maar ook als minder mensen dezelfde hoeveelheid werk zou moeten verrichten. Dit gaat ten koste van de veiligheid, de werkdruk van medewerkers en de kwaliteit van de zorg. Ik merk dat die tekenen er zijn. Toen heb ik het aangegeven bij de organisatie, en toen zijn de bezuinigingen uitgesteld. Maar ik weet dat het gaat gebeuren. Dat baart mij zorgen. Ik heb nog wel het idee dat er ook positieve dingen komen, zoals structuur veranderingen waardoor we kunnen bezuinigingen op andere vlakken in plaats van de zorg. Maar hier wil ik verder discreet in blijven.

**Wat zijn redenen om te blijven werken bij het Leger des Heils?** Kwaliteit van de zorg verbeteren. Mee te denken, organisatie worden waar iedereen wil werken. En natuurlijk dat we medewerkers helpen. Het maatschappelijke doel dat ze met zich meedraagt. Je doet dit werk niet voor de lol of voor het geld. Het is moeilijk en hard werk en je verdient niet makkelijk. Dus je werkt met een maatschappelijk doel en anders kan niet.

**Tot in hoeverre voel jij je betrokken bij het werk dat je doet?** Voldoende betrokken om dit te realiseren? Er zijn veel randzaken die ook spelen. Ik ben als teamleider niet rechtstreeks betrokken bij de doelgroep. Dat is niet iets wat ik wil. Je hebt veel zaken over financiën, overleg etc. Soms worden er teveel afspraken in een week gepland, dit kan efficiënter. Het is belangrijk, maar ik vind het soms wel irritant. Je wordt daardoor weleens afgeleidt. Uiteindelijk ben je wel met het doel bezig, want je helpt medewerkers bij het uitvoeren van hun werk.

**En wat vind je van de arbeidsvoorwaarden?** In principe goed, maar het is ook afhankelijk van waar je woont. We hebben nu een flexwerker die helemaal vanuit Utrecht komt. Zij krijgt maar €6,- aan reiskostenvergoeding. Dat is weinig en niet echt een teken van waardering. En dan moet deze persoon ook nog de parkeerkosten zelf betalen. En toch blijft die persoon hier werken, maar dat gaat natuurlijk niet lang meer duren. Reiskostenvergoeding is dan ook schaars. Ik heb dit aangegeven en er is toen ook aandacht aan gegeven. En dan denk ik bij mezelf: waar zijn jullie mee bezig? Als je in je medewerkers wilt investeren, dan moet je ook je medewerker helpen. Daarnaast werken wij in de stad toevallig en daardoor zijn de kosten voor ons ongunstiger. Hun – het management – hebben het veel beter op het hoofdkantoor. En dan wordt er tegen ons gezegd dat we dan maar met het openbaar vervoer moet gaan. Dat is raar en niet netjes tegenover je medewerkers.

**Wat vind je van het opleidingsaanbod?** Je hebt een loopbaanbudget, waardoor jezelf dingen in kan kopen. Dat vind ik goed. En je hebt daarnaast ook nog trainingen. Ik vond de inhoud op zich oké. Je had een medicatie training en een training psychiatrie, maar de inhoud van die trainingen sloeg nergens op. Maar dat weten ze ook, dat de inhoud van de trainingen niet veel voorstelt. En dat stoort mij dan ook: ze weten al ruim tien jaar dat de inhoud van de trainingen niet veel voorstellen en daar verandering in moet worden gebracht, en toch verandert er niks. Er wordt te laat actie ondernomen en te weinig naar de consequenties gekeken. Het duurt gewoon tien jaar voordat er eindelijk iets verandert.

**Maar je gaf aan het begin aan dat je het juist vervelend vindt dat de zaken ad hoc worden geregeld, hoe zit dat dan?** Wanneer de zaken ad hoc worden besloten, dan heeft dat betrekking op nieuwe dingen. Ze zien dat ze ergens een aanbesteding kunnen krijgen en dan denken ze niet na over consequenties. Maar oude dingen die spelen daar doen ze niks aan. Ik ben benieuwd hoe dat komt.

**Spreek je je ongenoegen ook uit?** Ja, dat doe ik. Ik spreek alles uit. Als dat niet kan, dan ben ik weg. Ik benoem het en daarom krijg ik soms te maken met discussie, maar je bent aan het sparren en je wordt serieus genomen. Maar als je als persoon dat niet gewend bent of je durft het niet dan word je overgeslagen en dat doet pijn.

**En wat zou er volgens jou daarin moeten veranderen?** Meer persoonlijke aandacht voor medewerkers. Bijvoorbeeld bij werkoverleggen. Als leidinggevende moet ik dat zelf allemaal inplannen. Er is wel een bepaald beleid van het Leger des Heils. Dat er om de zes weken een gesprek met elkaar is. Dit probeer ik ook te hanteren. Maar ik heb echt het idee dat iedereen maar wat doet. Ik vind ook dat het management meer moet sturen naar de teammanagers toe. Dat er gevraagd wordt hoe het onderling/met de medewerkers gaat. Dat er meer bewustwording wordt gecreëerd. Want het is zo belangrijk. Ik heb weleens een leidinggevende gehad met wie ik een werkoverleg had en die meneer had werkelijk geen idee waar ik mee bezig was. Daardoor krijgen mensen een heel ander beeld van de organisatie. Het kan helpen als vanuit het management meer inzicht wordt gecreëerd in het werk van medewerkers. Dat zij weten wat er speelt. Niet zozeer meer polsmomenten, maar dat het uitgevoerd wordt. Die uitvoering is vooral heel belangrijk. Dat om de zes weken echt een overleg wordt gehouden. Het is belangrijk dat de medewerkers zich gezien voelen en serieus worden genomen.

**Welke kansen liggen er voor het Leger des Heils op gebied van retentiemanagement?** Dat de polsmomenten echt gehanteerd worden en dat de aandacht voor de medewerkers er is. Er moet gekeken worden naar de concurrentie, dat er een goede concurrentieanalyse wordt uitgevoerd. Ook moet er gekeken worden naar de vraag waarom er medewerkers weg gaan. En kijkend naar mijn team dan waren de voornaamste redenen van vertrek o.a. ontslag door mij, maar ook doordat iemand het werk te veel vond en niet die waardering op het gebied van salaris ervoer. Ze voelde geen waardering op dat vlak. Maar goed, je kan niet alles verwachten dus daar ben ik ook wel zakelijk in. Je moet ook grenzen durven stellen. Maar als ik vind dat iemand het verdient en iemand echt laag ingeschaald is, dan denk ik: doe toch eens normaal. Vooral in deze tijd is het van belang dat je mensen niet te laag in schaalt, wil je medewerkers meer binden tot de organisatie. Er moet dus aandacht zijn voor de medewerkers.

**En kijkend naar de ad hoc cultuur, welke kansen liggen daar?** Ik denk dat wij soms als managers ook maar wat doen. Wij zijn dus ook toe aan scholing, wij zijn ook nooit te oud om te leren. Het is dan ook goed dat managers ook een reflectiemoment inplannen. Wij hebben een cursus gehad over hersteld gericht werken. Dit gaat over cliënten en dan kijk je vooral naar wat er achter het gedrag van de cliënten schuilt. Ik vind het heel apart dat het management nog nooit daar een training in heeft gehad. Ik hanteer hersteld gericht werken ook voor mijn medewerkers. Je geeft aandacht aan je medewerkers en zo kan je ze meer binden. Ik merk dat managers soms lijden aan blindheid, dat ze onvoldoende zicht hebben in of ze het wel goed. Het is onzin om te denken dat je niks meer hoeft te leren. Dankzij opfriscursussen kun je meer bewustzijn creëren bij managers, zodat zij weten wat er speelt in de organisatie. Simpel de vraag stellen: waar zijn we mee bezig? Het kan heel verhelderend werken. En dat is het denk ik, zij hebben nooit meer training. Dus een werk- en leerklimaat creëren, ook voor de managers.

**Zijn er in het verleden al maatregelen genomen om het mesnen meer te binden?** Nee, niet dat ik weet. Dat is erg eigenlijk. Ik weet wel dat ze die IAMCR-dagen. Dat is vrij nieuw. Op deze dag worden leuke dingen georganiseerd voor medewerkers. Ik weet niet of het echt verbindend werkt. Het wordt door sommige als leuk ervaren, maar de meeste vinden het toch niet leuk. De mensen die het organiseren doen hun uiterste best, maar ze verdiepen zich niet in wat medewerkers nu echt willen. Toch worden die dagen georganiseerd zonder dat men zich eerst inleeft in de medewerker en kosten die dagen ontzettend veel geld. Tja, en als je het dan hebt over bezuinigingen dan snap ik de werkwijze niet meer. Dat geld had je wellicht op een betere manier inzetten. Ik denk dat aandacht geven aan de medewerkers echt bindend werkt. Dat je eerst je personeelsbestand goed analyseert, in kaart brengt wat hun voornaamste behoeften zijn. En dat je op basis van die meting bepaalt welke bindingsmaatregelen genomen moeten worden. Neem opnieuw die IAMCR-dagen: er is geen terugkoppeling geweest, voor zover ik weet. Dat is vreemd, want de dagen zijn speciaal voor jou georganiseerd. Als het z’n doel bereikt, dan is het een waardevolle uitbesteding. Maar dat doel is nu niet zichtbaar, dus is het geld in mijn ogen niet goed uitbesteed.

**Interview Jolanda van Dijk – Verpleegkundig, werkeenheid MCR**

**Hoe ervaar je jouw huidige werkomstandigheden?** Ik kan wel zeggen dat ik het goed naar mijn zin heb , de ene dag verschilt met de andere, maar over het algemeen werk ik prettig

**Heb je weleens nagedacht om deze organisatie te verlaten?** Ja omdat er ineens heel veel collega’s met wie ik drie jaar geleden was begonnen allemaal weer weggingen. Dat vond ik echt niet leuk en wilde ook naar iets anders kijken

**Wat zijn de belangrijkste redenen dat je hier blijft werken?** Dat ik hier erg op mijn plaats ben en dat ik een goede klik heb met de doelgroep en dat ik er van overtuigd ben dat deze baan niet voor niets op mijn weg is gekomen.

**Wat zou voor jou een reden zijn om weg te gaan bij de organisatie?** Een reden zou kunnen zijn dat ik de weekenden graag vrij wil zijn en de avonddiensten mij zwaar vallen soms

**Welke zaken vallen tegen binnen de organisatie en waarom?** Communicatie is niet altijd even goed, vaak gaan er geruchten over iets en dan horen wij later pas wat er aan de hand is. Organisatorisch mist er nog wel wat. Ik wilde me het weekend ziek melden, maar werd van het kastje naar de muur gestuurd. Iedereen die ik zou moeten benaderen was afwezig

**Wat is je algemene indruk van de organisatie?** Mijn indruk van de organisatie is erg positief. Voor dat ik hier werkte had ik geen idee wat het LDH allemaal deed. Ondanks dat er ook veel dingen fout gaan, heb ik respect voor het werk van het leger de heils.

**Wat motiveert jou om naar je werk toe te gaan? Wat maakt je tevreden over het werk dat je levert?** Het afwisselende werk en het contact met de cliënten. Als je na een dag gewerkt hebt en de cliënten je bij de voordeur uitzwaaien, doet dit je erg goed. Ook als je een poosje afwezig was en ze blij zijn om je weer te zien

**Wat betekenen erkenning en waardering voor jou?** Heel veel, het geeft mij de bevestiging dat ik op de juiste plek ben.

**Wat vind je van de beloning die staat voor de verrichte werkzaamheden?** Ik mis regelmatig complimenten van leidinggevende . Gelukkig hebben we een fijn team en geven we elkaar onderling positieve feedback en complimenten.

**Tot in hoeverre ben je tevreden met de beloning die staat voor de verrichte werkzaamheden?** Dit is niet anders wat ik bij mijn vorige werkgever had. Ik ben erg tevreden met de extra ORT en toeslagen die we ontvangen in Mei en december.

**Waar liggen volgens jou verbeterpunten?** Dit kan altijd beter, maar dat lig niet aan het Leger des Heils maar aan de overheid.

**Welke doorgroeimogelijkheden zijn er voor jou binnen de organisatie?** Het Leger des Heils geeft je de gelegenheid om cursussen te volgen, je kan in drie jaar een loopbaanbudget sparen, die je mag inzetten voor een cursus of opleiding. Er worden al heel veel cursussen gegeven, om je te ondersteunen bij het werk met verslaafden en mensen met psychische problematiek. Zelf ben ik aandachtfunctionares huiselijk geweld en kindermishandeling, waarvoor ik een training heb gedaan. Ook ben ik verantwoordelijk voor de verpleegartikelen. Doe hiervoor de bestelling, houdt alles bij wat er in of uit gaat.

**Wanneer ben jij tevredenheid wat betreft doorgroeimogelijkheden?** Zelf wil ik nog graag de opleiding wondverpleegkundige doen. Leidinggevende staat hier achter. Ik moet mezelf nog verder informeren hoe of wat. Ik zou daar tevreden mee zijn en hoef geen leidinggevende functie, deze heb ik in het verleden gehad, ik ben meer op mijn plaats op de werkvloer.

**Waar liggen volgens jou verbeterpunten?** Niet. Ik heb me heel erg verbaast over wat er allemaal kan. Bij mijn vorige werkgever moest er gesmeekt worden voor een cursus of opleiding

**Hoe kijk je aan tegen de opleidingen die de organisatie jou aanbiedt?** Het zijn heel veel cursussen. In het eerste jaar had ik er al drie. Allemaal cursussen die je ondersteunen bij het werk met onze doelgroep. Je leert hier veel van. Ik sta altijd open voor iets nieuws.

**Zou je graag in aanmerking willen komen voor een promotie? Waarom wel waarom niet?** Nee, zoals ik boven schreef, ik was al leidinggevende in mijn vorige baan, maar voel me thuis op de werk vloer, waar er ook veel geregeld moet worden. We hebben een zelfsturend team, waar ik ook mijn leidinggevende capaciteiten goed in kwijt kan

**Waar zou je graag willen staan over 5 jaar? Op welke manier word je hierin begeleid door de organisatie?** Ik zou graag de opleiding wondverpleegkundige doen en graag de afdeling beter organiseren, zodat het beter voldoet aan alle criteria voor verpleeghuis zorg. Stukje bij beet je zie ik veranderingen op de afdeling. Ik zou graag de medewerking van het bestuur willen hebben.

**Wat mis je nu aan loopbaanmogelijkheden?** Ik ben heel tevreden over mijn huidige functie. Ik heb niet de behoefte om door te gaan naar een andere functie.

**Tot in hoeverre voel je je betrokken bij het werk dat je doet?** Heel veel, ik probeer problemen op te lossen en mee te denken met collega’s en ook met leidinggevenden. Ik voel me erg verantwoordelijk. Ik ben er trots op dat ik voor het LDH werk

**Hoe ervaar je de organisatiecultuur?** Niet altijd heel goed. Soms is het niet duidelijk met welke vraag je bij wie terecht kan. Welke persoon is binnen de organisatie verantwoordelijk voor wat. Ook mis ik een visie waarin duidelijk wordt wie wat doet en waarom.

**Tot in hoeverre word je voldoende betrokken bij organisatieveranderingen?** Word je voldoende geïnformeerd over organisatieveranderingen? Ik weet niet of het komt dat ik parttime werk, maar merk dat de veranderingen niet altijd even snel bekend worden op de verpleegafdeling.

**Waarin beschouw jij jezelf als ambassadeur van de organisatie?** Door mijn werk te promoten bij vrienden en familie, door mee te helpen als er vrijwilligers nodig zijn bij een activiteit en door de collecteren 1x per jaar voor het LDH

**Wat vind je van je arbeidsvoorwaarden?** Daar ben ik tevreden mee.

**Wat is er nodig om jou meer betrokken en verbonden te laten voelen bij de organisatie?** Ik voel me erg betrokken en zou graag willen dat mijn collega’s dit ook zouden zijn. In mijn vrije tijd doe ik wel eens iets voor het LDH. Ik merk dat mijn collega’s dit weinig doen. Ik probeer hen zelf ook te enthousiasmeren

**Wat vind je van de stijl van leidinggeven van je leidinggevende?** Dit is niet de stijl die ik zelf gewend ben. Mijn directe leidinggevende, is niet erg betrokken bij het reilen en zeilen op de afdeling. Weet weinig van de cliënten en is er niet altijd voor ons als we haar nodig hebben. De zorgmanager is een ander verhaal, deze staat ook ver van de afdeling, letterlijk en figuurlijk en is niet altijd op de hoogte van wat er op de afdeling afspeelt.Heeft het naar mijn weten te druk.

**Wat vind je van het contact met je leidinggevende?** Als je haar nodig hebt voor iets, wimpelt ze het vaak af op onze eigen verantwoordelijkheid. We krijgen zelden complimenten, we horen vaak wat we fout hebben gedaan. Soms zijn er veranderingen wat we niet wisten, als het dan fout gaat dan horen we dat van haar.

**Hoe is het contact met je leidinggevende? Informeel? Formeel?** Als persoon mag ik haar graag, ze is wel wat chaotisch maar wel aardig en heeft veel humor. Ze is ook wel betrokken bij het LDH

**Waar kan je leidinggevende zich in verbeteren?** Door er voor ons te zijn als we haar echt nodig hebben, we bellen haar ook alleen maar als we er zelf niet uitkomen. Dat ze zich verdiept in onze cliënten, kennis met ze maakt, zodat ze weet over wie we het hebben en ons ondersteunen als we dat nodig hebben.

**Wat zijn volgens jou de belangrijkste verbeterpunten om mensen meer te binden tot het Leger des Heils?** Vanuit de leiding meer de verpleegafdeling te betrekken bij activiteiten van het MCR. Wat wel positief is dat er jaarlijks een MCR dag is waar alle medewerkers van MCR worden uitgenodigd, waar er workshops worden gehouden. Dit verbind het MCR onderling wel.

**Welke retentiemaatregelen, maatregelen om medewerkers te binden tot de organisatie, heeft het Leger des Heils al genomen om medewerkers en wat zijn de belangrijkste knelpunten hierin geweest?** Het verloop van personeel is erg groot, jonge werknemers hebben weinig doorgroei mogelijkheden. Wat betreft de oudere werknemers wordt wel naar de zwaarte van de diensten gekeken. Ook worden er nu wat oudere werknemers aangenomen, deze hebben minder ambitie om van baan te veranderen. Door het verloop blijft een team niet stabiel

**Welke kansen liggen er voor het Leger des Heils op het gebied van retentiemanagement?** Door ervaren en wat ouder personeel aan te nemen en deze te ondersteunen en luisteren en open staan voor veranderingen en verbeteringen op de verpleegafdeling.

**Interview Jurian Oosterom – Sociaal Pedagogisch Medewerker 2, werkeenheid MCR**

**Hoe ervaar je jouw huidige werkomstandigheden?** Ik werk nu sinds november 2018 voor de Passage en in juli 2018 afgestuurd in MMZ specifieke doelgroepen. In dit geval ben ik redelijk nieuw in het vak en vind het persoonlijk begeleiden pittig nu ik een caseload heb van 9 deelnemers (en nog relatief weinig ervaring). Ik ben zeer tevreden met het team wat zich heel behulpzaam opstelt en echt naar elkaar omkijkt! Ik hou van de doelgroep waar ik mee werk en vind het een stuk meer voldoening geven om 1 op 1 met de deelnemers aan de slag te zijn dan als groepswerker bij de William Boothhuis

**Heb je weleens nagedacht om deze organisatie te verlaten?** Nee, dat is nog niet in mijn gedachte opgekomen ik denk dat ik de aankomende paar jaar goed op mijn plek zit om me te ontwikkelen als pb’r en in het werkveld. Ondanks de relatief hoge werkdruk die ik ervaar. (Maar dat komt vooral omdat ik moeite heb met mijn slaapritme)

**Wat zijn de belangrijkste redenen dat je hier blijft werken?** Ik hou van het LDH als organisatie en ik vind het heel belangrijk dat mijn geloofsovertuiging overeenkomt met mijn werkveld. In het team van leeft het ook enorm en dat maakt de werksfeer super. (Ik ben niet zo zeer dat ik het mijn deelnemers ga opdringen maar als het ter sprake komt praat ik er graag over en hoe tof is het om met je deelnemers op het einde van je begeleidingsgesprek te bidden als de mogelijkheid zich voor doet.

**Wat zou voor jou een reden zijn om weg te gaan bij de organisatie?** De enigste reden zou financiën zijn, maar zoals hierboven genoemd ben ik zeer blij met geloof en werk overtuiging dat ik het echt niet voor het geld doe maar met liefde en dat vind ik het belangrijkst! Dan maakt mij echt niet uit dat ik iets minder verdien maar met plezier naar mijn werk kan!

**Welke zaken vallen tegen binnen de organisatie en waarom?** Dit vind ik zeer zeker een lastige vraag! Ik ben zeer snel content en dat ook binnen mijn werk. Dat zorgt ervoor dat ik niet echt op of aanmerkingen heb.. Naar mijn idee is het binnen het LDH prima geregeld binnen de organisatie.

**Wat is je algemene indruk van de organisatie?** Ik vind het een top organisatie, ik sta volledig achter waar ze voor staan en wat ze doen! Ik hou er van om op andere afdelingen te kijken om te horen wat ze doen en dat zou volgens mij nog wel meer kunnen binnen de organisatie omdat het juist zo breed is. Op zich gebeurt dat wel met introductie dagen van nieuwe medewerker maar dat is alweer even geleden en ik ben nu totaal anders bezig als dat ik begon.

**Wat motiveert jou om naar je werk toe te gaan? Wat maakt je tevreden over het werk dat je levert?** Voor mij is mijn team het belangrijkst en natuurlijk doen wat Jezus van mij vraagt (omzien naar medemens). Natuurlijk word ik blij en enthousiast als het goed gaat met mijn deelnemers en als ze door stromen. Daarnaast het contact met de mensen als ze hier zitten. Ik breng boordevol humor mee en daardoor weet ik ze altijd wel te raken en hun situatie te verlichtten en daar kan ik enorm van genieten.

**Wat betekenen erkenning en waardering voor jou?** Erkenning betekent voor mij dat er gezien word dat wat ik voor mijn team en deelnemer beteken. En waardering betekent dat het gewaardeerd wie ik ben als persoon en wat ik bijdraag aan het werk van deze organisatie.

**Wat vind je van de beloning die staat voor de verrichte werkzaamheden? Is daar een beloning voor?** Natuurlijk kerscadeau en team uitje is op zijn tijd altijd leuk.

**Ben je tevreden met de beloning die staat voor de verrichte werkzaamheden?** Salaris kan natuurlijk altijd meer, realistisch gezien ook ik ben vrijgezel en woonzelfstandig en dat is best duur. Ik heb het niet slecht maar ruim heb ik het ook weer niet maar dat houd het leven weer uitdagend.

**Waar liggen volgens jou verbeterpunten?** Voor mijn afdeling zou er wel een woonbegeleider en persoonlijke begeleider bij kunnen wilt de afdeling echt goed kunnen draaien maar daar zijn er niet genoeg uren voor (ik weet de directe onderbouwing daarvan niet helemaal) de TM heeft dat een keer uitgelegd dat het niet mogelijk is

**Welke doorgroeimogelijkheden zijn er voor jou binnen de organisatie?** Er zijn genoeg doorgroei mogelijkheden de interne cursussen of andere vacatures die interessant zijn. Ik schrijf me altijd in voor de cursussen en dat vind ik super leuk en interessant ik hou er wel van om door te ontwikkelen. Wat betreft loopbaan & persoonlijk budget wordt dat ook goed onder de aandacht gebracht, denk ik.

**Wanneer ben jij tevredenheid wat betreft doorgroeimogelijkheden?** Op dit moment ben ik al zeer tevreden en content, ik wil graag gewoon meer werk ervaring op doen en deze afdeling bied daarvoor op het moment genoeg uitdagingen aan om me in te ontwikkelen.

**Waar liggen volgens jou verbeterpunten?** Zoals ik zeg ik ben niet veel eisend dus naar mijn idee is dit goed geregeld het is altijd goed om regelmatig dit soort onderwerpen opnieuw onder de aandacht te brengen zodat het weer fris in het geheugen zit dat die opties er zijn.

**Hoe kijk je aan tegen de opleidingen die de organisatie jou aanbiedt?** Geweldig! Ik hou van mezelf door te ontwikkelen en er worden interessante onderwerpen aangeboden dus zolang het in mijn budget past schrijf ik me graag in.

**Zou je graag in aanmerking willen komen voor een promotie? Waarom wel waarom niet?** Ik was aan het overwegen om via LDH-persoon gebonden budget een HBO opleiding social work te gaan doen. Wat me bevoegd zou maken om als woonbegeleider aan de slag te gaan op mijn of andere afdelingen. Door persoonlijke redenen (slechte nachtrust/stress regulatie) en andere dingen neig ik ernaar om het niet te doen omdat ik het als pb’r al druk genoeg heb en ik het op sociaal-emotionele vlak niet ga halen om deeltijd HBO opleiding naast mijn drukke afdelingswerk te doen. Mijn TM heeft aangeboden en duidelijk gemaakt dat er zeker over te praten valt en dat er mogelijkheden zijn om het als nog ten uitvoer te brengen. Op dit moment heb ik het alleen geparkeerd en moet ik anderen dingen op werk/prive gebied eerst aanpakken.

**Waar zou je graag willen staan over 5 jaar?** Op welke manier word je hierin begeleid door de organisatie? Toen ik net bij de Passage kwam werken en mijn vast contract binnen sleepte, dacht ik dat ik de aankomende 10 jaar hier wel zou werken. Momenteel heb ik dat terug geschroefd naar 5 jaar. Zoals hiervoor aangegeven heb ik mijn loopbaan mogelijkheden geparkeerd maar als ik een paar jaar verder ben en op bepaalde vlakken meer zelfvertrouwen heb en stabiliteit heb hoop ik mijn keuze in HBO opleiding doen of niet te maken.

**Wat mis je nu aan loopbaanmogelijkheden?** Misschien duidelijkheid over wat er allemaal mogelijk is, Ik moet eerlijk bekennen omdat ik me er nu niet mee bezig hou dat ik dingen wel hoor op de wandelgangen maar niet daadwerkelijk registreer. Maar ik weet wel dat er superveel mogelijk en nog meer bespreekbaar en dat geeft ook echt een geruststelling omdat ik voorlopig niet het idee heb dat in de organisatie zat ben en zeer graag voor het LDH blijf werken.

**Tot in hoeverre voel je je betrokken bij het werk dat je doet?** Ik heb momenteel moeite om mijn werk los te laten in vrije tijd dus dat geeft ook wel enigszins mijn betrokkenheid aan. Maar ik doe mijn werk met liefde en ik hou van de doelgroep en dat zorgt er voor dat ik graag de extra mijl voor ze wil gaan.

**Hoe ervaar je de organisatiecultuur?** Dat vind ik persoonlijk per afdeling verschillend, (natuurlijk ben ik vol lof voor mijn afdeling en is daar een top cultuur). Maar je moet er rekening mee houden dat we allemaal mensen zijn wat ik zie en hoor op andere afdelingen heb ik het goed getroffen.

**Tot in hoeverre word je voldoende betrokken bij organisatieveranderingen?** Word je voldoende geïnformeerd over organisatieveranderingen? Met team vergaderingen worden de relevante dingen wel besproken, persoonlijk heb ik niet echt de behoefte om dat te waarnemen. Het is goed dat het medegedeeld word en als het directe gevolgen heeft voor mij persoonlijk vind ik het natuurlijk fijn om te weten. Maar ik heb zelf altijd zoiets van dat mogen ze boven mijn uitzoeken/vechten.

**Waarin beschouw jij jezelf als ambassadeur van de organisatie?** Ik draag in mijn vrije tijd makkelijk mijn LDH vestjes (ook als ik naar conferenties/evenementen of concerten ga) en vertel graag over mijn werk.

**Wat vind je van je arbeidsvoorwaarden?** Dat is al een tijd geleden dat ik die heb gehad om eerlijk te zijn was al ik blij en gezegend met mijn vaste aanstelling. Dat ik me er niet heel erg in heb verdiept.

**Wat is er nodig om jou meer betrokken en verbonden te laten voelen bij de organisatie?** Qua afdeling ben ik erg betrokken en dat vind ik ook belangrijk en de samenhorigheid met het team helpt daar flink in mee. Op organisatie vlak heb ik zelf maar weinig behoefte aan betrokkenheid en ben ik misschien wel een beetje kortzichtig maar dat vind ik helemaal prima.

**Wat vind je van de stijl van leidinggeven van je leidinggevende?** Ik ben super tevreden over mijn leidinggevende! Als er werk of privé gerelateerde dingen zijn denkt ze mee wordt er gekeken naar oplossingen en mogelijkheden. Het schilt dat we een wat kleiner team zijn zodat je ook makkelijker binding hebt met collega’s en elkaar verantwoordelijk kan houden. Het is ook fijn dat je het vertrouwen hebt en kunt hebben in je TM dat ze zich hard maakt als er dingen geregeld moeten worden in belang van het personeel.

**Wat vind je van het contact met je leidinggevende?** Hoe bijzonder is het om samen met je leidinggevende te bidden voor een dienst dat de dag goed verloopt etc.

**Hoe is het contact met je leidinggevende? Informeel? Formeel?** Er is ook een goed balans tussen professioneel zijn en wel lol kunnen hebben met elkaar als team inclusief met leidinggevende.

**Waar kan je leidinggevende zich in verbeteren?** Ik en een aantal collega’s vinden dat er best een hoge werkdruk ligt op de Passage (meerder factoren aanwezig). Mijn leidinggevende heeft heel veel creatieve ideeën voor de afdeling wat positief is en goed alleen voelt het voor mij vaak aan als nog meer werktaken terwijl wij onze handen al vol hebben. Het is niet onmogelijk en het is goed bedoelt maar ik denk dat het soms een kwestie is van aanvoelen of dat het moment er voor is of niet.

**Wat zijn volgens jou de belangrijkste verbeterpunten om mensen meer te binden tot het Leger des Heils?** Ik denk dat het Leger des Heils best wel actief in de maatschappij bezig is maar zich ook ken baar maakt. Je ziet vaak dat soort containers, veldwerk busjes en de logo vaak voorbij komen. Maar ik weet niet of dat het mij opvalt omdat ik er bewust van ben omdat ik voor het LDH werk en mensen die dat niet doen of dat het dan nog steeds opvalt. Ik weet dat er bij Opwekking best wel een grote stand was vorig jaar maar ik weet niet hoeveel er aan gedaan word om niet-Christelijke te bereiken

**Welke retentiemaatregelen, maatregelen om medewerkers te binden tot de organisatie, heeft het Leger des Heils al genomen om medewerkers en wat zijn de belangrijkste knelpunten hierin geweest?** Ik moet eerlijk bekennen dat ik dit echt niet zou weten!