



Zorggroep Apeldoorn

EN OMSTREKEN

SCRIPTIE BETROKKENHEID

Naam	Barry Zamanzada
Studentnummer	452479
Klas	DHR4VA
Opleiding	Human Resource Management
School	Hogeschool Saxion
Datum	23 oktober 2022
Plaats	Deventer
Vak	Scriptie
Organisatie	Zorggroep Apeldoorn en Omstreken
Praktijkbegeleider	Jelle Heidemann
Begeleidend docent	Jan Woldendorp en Ivy Goedegebure

Voorwoord

In 2021 heb ik mijn stage voor de opleiding Human Resource Management bij Zorggroep Apeldoorn en Omstreken succesvol afgerond. Nu, ruim een jaar later, kan ik met trots zeggen een nieuwe mijlpaal te hebben bereikt. De afronding van mijn bachelor is een feit. Zowel mijn goede ervaringen bij Zorggroep Apeldoorn en Omstreken als mijn interesse voor de zorgmedewerkers, hebben er toe bijgedragen dat ik voor deze mooie organisatie onderzoek ben gaan doen.

Voor u ligt het eindrapport van mijn onderzoek. Iets langer dan gepland heb ik voor Zorggroep Apeldoorn en Omstreken onderzoek gedaan naar de betrokkenheid van zorgmedewerkers. Een van de belangrijkste thema's rondom uitstroom, omdat de zorgsector al jaren lang hiermee kampt. Aan de hand van wetenschappelijke literatuur zijn factoren die de betrokkenheid kunnen beïnvloeden met betrekking tot het reduceren van de uitstroom in kaart gebracht en daarnaast is empirisch onderzoek verricht naar de beleving van betrokkenheid op de werkvloer. Op basis van de verkregen informatie worden in dit onderzoek aanbevelingen gedaan aan Zorggroep Apeldoorn en Omstreken.

Graag zou ik mijn dank willen uiten aan de personen die een aandeel hebben geleverd aan dit rapport. Om te beginnen wil ik de heer Woldendorp en mevrouw Goedegebure, mijn begeleidende docenten, erg bedanken voor hun goede begeleiding en gegeven feedback gedurende dit onderzoek. Dit heeft geleid tot een constante optimalisatie van dit onderzoek. Daarnaast wil ik mijn dank uiten aan de heer Heidemann voor zijn geleverde bijdrage voor dit onderzoek. Als stagebegeleider binnen Zorggroep Apeldoorn en Omstreken heeft hij mij de nodige ruimte geboden om mijn bachelor onderzoek succesvol af te ronden. Tot slot wil ik de betrokkenen van dit onderzoek bedanken voor hun bereidheid tot deelname, omdat mede dankzij hen dit rapport tot stand is gekomen.

Barry Zamanzada, Emmerich am Rhein

23 oktober 2022

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 Inleiding en probleemanalyse.....	6
1.1 Inleiding en aanleiding van het onderzoek	6
1.2 Organisatie context	6
1.2 Relevante ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie m.b.t. het probleem	7
1.3 Het probleem	9
1.4 Definiëren van HR thema	14
1.5 Doelstelling.....	16
1.6 Leeswijzer	16
Hoofdstuk 2 Theoretisch kader	17
2.1 Wat is betrokkenheid?	17
2.2 Welke factoren beïnvloeden betrokkenheid in positieve en negatieve zin?	20
2.3 Wat is de relatie tussen betrokkenheid en verloop?	23
2.4 Welke mogelijkheden/tools gericht op medewerkersbetrokkenheid zijn er om medewerkers in de categorie 20-29 te behouden voor de organisatie?	23
2.5 Van theoretisch kader naar empirisch onderzoek	25
Hoofdstuk 3 Methode	27
3.1 Verantwoording methode	27
3.2 Onderzoeksopzet en validiteit.....	27
3.2.1 Semigestructureerde interviews	27
3.2.2 Panelgesprek	28
3.3 Onderzoekspopulatie, -groep en samenstelling steekproef	28
3.4 Interviews, panelgesprek en topiclijst.....	28
3.5 Uitvoering.....	31
3.6 Analyse	31
3.7 Ethiek.....	31
Hoofdstuk 4 Onderzoeksresultaten	32
4.1 Verloop van het onderzoek	32
4.2 Analyse en presentatie resultaten interviews.....	33
4.2.1 Betrokkenheid	33
4.2.2 Voldoening/flow	34
4.2.3 Intrinsieke motivatie	34
4.2.4 Feedback.....	35
4.2.5 Waardering.....	36

4.2.6 Communicatie	37
4.2.7 Rol van de leidinggevende.....	37
4.2.8 Employee-journey	38
4.2.9 Professionele cultuur.....	39
4.3 Uitkomsten van het panelgesprek	39
4.4 Samenvatting resultatenhoofdstuk.....	41
4.5 Empirisch model	43
Hoofdstuk 5 Conclusies en discussie	45
5.1 Conclusies en beantwoording deelvragen	45
5.2 Beantwoording hoofdvraag.....	48
5.3 Discussie	49
5.3.1 Betrouwbaarheid.....	49
5.3.2. Validiteit	50
5.3.3 Bruikbaarheid	50
5.3.4. Vervolgonderzoek	50
Hoofdstuk 6 Aanbevelingen en implementatieplan.....	51
6.1 Aanbevelingen op basis van de hoofdvraag.....	51
6.2 Aanbevelingen op basis van de deelvragen	52
6.2.1 Implementatie van Secure Base Leiderschap:.....	52
6.2.2 Toewerken naar een professionele cultuur:	53
6.3 Veranderaanpak	53
6.4 Rol van HRM	54
6.5 Implementatieplan	55
Hoofdstuk 7 Reflectie	58
7.1 Inhoudelijke reflectie.....	58
7.2 Persoonlijke reflectie.....	58
7.3 Methodische reflectie	59
7.4 Reflectie vanuit opdrachtgever	60
Literatuurlijst	61
Bijlage 1 Organogram ZGA	66
Bijlage 2 Theoretische mindmap	67
Bijlage 3 Medewerkersonderzoek.....	68
Bijlage 4 Richtvragen	69
Bijlage 5 Mail naar de respondenten	70

Bijlage 6 Transcriptie interviews	71
Bijlage 7a Open codering interviews.....	84
Bijlage 7b Axiaal coderen (kleurcodes)	95
Bijlage 7c Codeboom.....	106
Bijlage 8 Panelgesprek.....	109
Bijlage 9 Analyse van het panelgesprek	111
Bijlage 10 Presentatie ZGA (d.d. 23 mei 2022).....	121
Bijlage 11 ambtelijk-politieke versus professionele cultuur	122
Bijlage 12 Eigen werkverklaring	123

Hoofdstuk 1 Inleiding en probleemanalyse

1.1 Inleiding en aanleiding van het onderzoek

In dit hoofdstuk wordt kennis gemaakt met de organisatie Zorggroep Apeldoorn en Omstreken, hierna genoemd ZGA, en het actuele vraagstuk van deze organisatie, namelijk hoge uitstroom onder zorgmedewerkers in de leeftijdsklasse 20-29 jaar. Binnen ZGA is er veel uitstroom. Veel zorgmedewerkers voelen zich niet in die mate verbonden aan de organisatie dat zij langere tijd werkzaam blijven binnen ZGA. Dit vraagstuk wordt verder uitgediept en relevante ontwikkelingen worden beschreven met betrekking tot de probleemstelling. Om het vraagstuk scherper te krijgen wordt er ingezoomd op specifieke aspecten die te maken hebben met uitstroom en het HR thema betrokkenheid. Hoofdstuk 1 sluit af met de beschrijving van de doelstelling van dit onderzoek.

1.2 Organisatie context

ZGA begon als een verpleeghuis dat gevestigd is in het Zonnehuis-Beekbergen. ZGA is één van de oudste verpleeghuizen van Nederland. Het verpleeghuis is in 1929 opgericht door Jo Visser, grondlegster van de Vereniging Het Zonnehuis. De laatste jaren breidt ZGA haar activiteiten in de regio verder uit (Zorggroep Apeldoorn, z.j.). Omdat de gehele zorgsector met personeelstekort kampt heeft ZGA mij gevraagd om het personeelsbeleid van de expertiselijns met het hoogste personeelsverloop breder te analyseren. Om vervolgens in kaart te brengen wat er gedaan kan worden om medewerkers vast te houden en te binden aan de organisatie ZGA.

ZGA is ontstaan door het samengaan van verschillende verzorgings- en verpleeghuizen in de regio Apeldoorn en omstreken. Door verschillende fusies is ZGA een kleurrijke organisatie geworden van verschillende culturen maar met één duidelijke missie: “Onze regio van de cliënt is goede zorg en behandeling verlenen!”. Ook wel, ZGA als partner dichtbij (Missie, z.j.).

ZGA staat niet alleen voor zorg dichtbij de bewoners maar ook zijn de medewerkers en vrijwilligers belangrijk. Binnen ZGA wordt er uitdagend en zinvol werk gedaan dat past bij elk individu. Daarbij wordt er rekening gehouden met de persoonlijke groei van de medewerkers en vrijwilligers (Missie, z.j.).

Naast de missie stelt ZGA in haar visie het leven van de bewoners centraal. De bewoners hebben zelf de regie over hoe zij wensen te leven. Dat kan van alles betekenen, een fijne leefomgeving, in contact zijn met de naasten, zelf keuzes maken, zingeving en geheel jezelf kunnen zijn (Visie, z.j.).

ZGA is de maatschappelijke partner die in samenwerking en met inzet van expertise een sleutelrol in de regio vervult. Door lef te tonen werkt ZGA aan duurzame vernieuwing. Hierbij zijn de volgende kernwaarden van essentieel belang: met hart en ziel van betekenis zijn, toon lef waardoor men de grenzen verlegt en door duurzaam te zijn maakt ZGA samen een betere morgen. Deze kernwaarden bepalen het handelen, de zorg en het werk binnen ZGA (Visie, z.j.).

De organisatiestructuur binnen ZGA ziet er als volgt uit. De bestuursvoorzitter is mevrouw Anneke Bouwmeester. Zij wordt ondersteund door het Managementteam bestaande uit de volgende functies:

- Directeur Zorg & Welzijn
- Directeur Behandeling
- Manager Services & Bedrijfsvoering
- Manager HR
- Manager Finance & Control
- Manager Beleid, Kwaliteit & Innovatie

Bron: (Organisatiestructuur, z.j.)

Hiervan is een organogram opgesteld, deze is bijgevoegd in bijlage 1.

ZGA heeft een mensgerichte cultuur (Neyens, Baillien, Witte, & Notelaers, 2007). Dit is te merken aan een sfeer waarin de organisatie bewoners en de medewerkers centraal stelt, hierdoor heerst er een groot “wij-gevoel” binnen ZGA. De medewerkers van ZGA zetten zich elke dag weer in om de bewoners een fijne dag te geven. De ondersteunende diensten geven hier ook ruimte voor, o.a. door het aanbieden van scholing, cursussen/workshops en trainingen.

1.2 Relevante ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie m.b.t. het probleem

In deze paragraaf worden alleen de voor het vraagstuk relevante interne en externe ontwikkelingen beschreven die in relatie staan met het probleem dat zich binnen ZGA afspeelt.

Voordat de coronacrisis zich aandienende kampte de zorg al met een personeelstekort. De stijgende zorgvraag en het minder hard stijgende aanbod zorgt voor veel moeilijk vervulbare vacatures. ZGA heeft gesignaleerd dat er een hoog verloop is (J. Heidemann, persoonlijk communicatie, 9 mei 2021). De organisatie heeft het nog niet scherp hoe dit op te lossen. Er is gevraagd op welke manier dit verloop positief beïnvloed kan worden. Uit gesprekken met verschillende afdelingen en teammanagers komen actuele ontwikkelingen binnen ZGA naar voren, die in meerdere of mindere mate een relatie kunnen hebben met dit onderzoek. De belangrijkste ontwikkelingen in dit kader zijn: digitalisering van werkzaamheden en het onder toezicht staan van de inspectie.

Digitaliseren

De huidige generatie, ook wel generatie Z genoemd, is de generatie die geboren is tussen 1995 – 2015 (Smits, 2016). Deze generatie is opgegroeid met internet en gewend aan het gebruik van iPads en computers. Een van de wensen van deze generatie is om te kunnen werken binnen de organisatie met moderne apparatuur, dit blijkt uit een onderzoek van Monsterboard naar werkvoorkeuren van deze generatie (Bruijn, 2018). Op dit moment is het digitaliseren van de werkzaamheden een interne ontwikkeling en een belangrijk aandachtspunt binnen ZGA. Niet alle processen zijn nog gedigitaliseerd en dat is jammer, zo geven de ondersteunende diensten aan (J. Heidemann, persoonlijk communicatie, 9 mei 2021). Hierdoor wordt er niet altijd even efficiënt gewerkt. Een voorbeeld hiervan is dat bij vervanging van collega's de processen op dit moment niet zichtbaar zijn. Investeren in het digitaliseren van de werkzaamheden is vanuit deze invalshoek dan ook zeker zinvol.

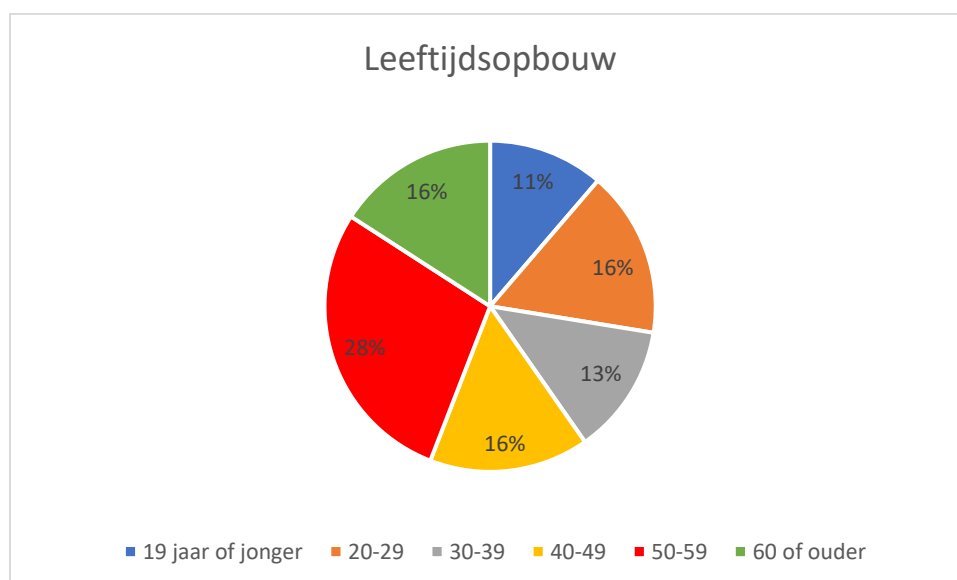
Toezicht onder de inspectie

Een andere grote bedreiging is het verscherpte toezicht van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd. Dit heeft impact gehad op de afdelingen waar veel veranderingen binnen een korte termijn plaats moesten vinden. De kwaliteit van de zorg was niet voldoende volgens de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd, waardoor ZGA e.o. een termijn aangeboden had gekregen om te bewijzen dat zij daar een verandering in kunnen brengen. Dit moest binnen een bepaalde termijn uitgevoerd worden om eventuele sluiting te voorkomen. Het ging hier voornamelijk om het persoonsgericht werken. Hierdoor werd de druk nog hoger bij de zorgmedewerkers om dit goed te laten verlopen. Volgens de personeelsadviseur (J. Heidemann, persoonlijk communicatie, 9 mei 2021) kan dit ook een oorzaak zijn dat zorgmedewerkers de organisatie hebben verlaten.

In de maatschappij zijn verschillende ontwikkelingen zichtbaar die van invloed zijn op het aantrekken en het behouden van personeel. De meest relevante ontwikkelingen zijn: toenemende vergrijzing en personeelstekorten in de zorg.

Vergrijzing

ZGA kampt met vergrijzing als externe ontwikkeling, dit is een trend die ook in de maatschappij en in de gehele zorgsector zichtbaar is. Vergrijzing houdt in dat het aandeel ouderen onder de totale bevolking toeneemt (Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu, 2018). Door de vergrijzing neemt niet alleen de druk op de zorg toe, maar ook heeft dit gevolgen voor het huidige personeelsbestand. Vanuit het huidige personeelsbestand is te zien dat een grote groep zorgmedewerkers de leeftijdsklasse hebben van 50 jaar en ouder. Dit betekent dat het aantal oudere werknemers binnen ZGA toeneemt (zie figuur 1). Dit kan gezien worden als een bedreiging voor de kwaliteit van de zorg, omdat daarmee kennis en kunde verloren kan gaan.



Figuur 1. Schematische weergave leeftijd Zorg en Welzijn 2020

Bron: (personeelsbestand ZGA, 2020)

Personeelstekort in de zorg

Naast vergrijzing is een belangrijke externe ontwikkeling dat er meer vraag dan aanbod is als het gaat om arbeidsplaatsen in de maatschappij. Hieruit volgt een probleem waar de hele zorgsector nog steeds mee kampt, het personeelstekort. Uit de meest recente prognose van het Centraal Bureau voor Statistiek (CBS, 2021) blijkt dat het personeelstekort gaat stijgen van 56.000 naar 74.000 zorgmedewerkers. Met de pandemie van het coronavirus is het personeelstekort in de zorg nog urgenter geworden. Voor de coronacrisis was er al een tekort aan mensen in de zorg. De druk was er toen al hoog. Uit een onderzoek van het Centraal Bureau voor Statistiek (2019) is de grootste oorzaak vooral het gebrek aan aandacht en ontwikkelperspectief. De directe leidinggevendenden hebben een omvangrijke reikwijdte van besturing en zijn daardoor op grotere afstand komen te staan. Daar staat tegenover dat zorgmedewerkers juist een betrokken en beschikbare manager wensen die aandacht geeft, faciliteert en stimuleert. Verder komt naar voren uit het onderzoek van Centraal Bureau voor Statistiek (2019) dat het salaris voor veel functies relatief laag is en door het zware werk stoppen veel zorgmedewerkers eerder dan dat zij de pensioenleeftijd van 67 hebben bereikt. Nu met de pandemie is het niet anders geworden en neemt het personeelstekort in de zorg nog steeds toe.

1.3 Het probleem

In de vorige paragraaf kwam naar voren dat er sprake is van personeelstekort. Daarbij zijn de relevante interne en externe ontwikkelingen beschreven rondom personeelstekort. In deze paragraaf wordt het probleem van dit onderzoek concreter uitgewerkt; namelijk hoge uitstroom en personeelstekorten onder zorgmedewerkers. Er wordt beschreven wat ZGA al heeft gedaan. Daarna wordt er gekeken naar de uitstroom van verschillende expertiselijnen die uitgesplitst worden in leeftijdsklassen, om uiteindelijk te komen tot een heldere vraagstelling.

Voorgeschiedenis

In eerste instantie is door de afdeling HR ingeschat dat de hoge uitstroom aan de manier van werven van zorgpersoneel lag. Wellicht worden niet de juiste mensen geworven waardoor er veel verloop is. Daarom is er drie jaar geleden een recruitmentafdeling opgericht. Een recruiter zorgt voor de werving van nieuw personeel, dat is dan ook geen probleem. Alleen in de praktijk blijft de situatie hetzelfde, omdat er net zoveel mensen weer uitstromen als er nieuw binnenkomen in de organisatie. De recruitmentafdeling heeft dit jaar een medewerkersreis opgesteld, ook wel employee-journey genoemd. Dit is de reis die medewerkers maken vanaf het moment dat ze voor het eerst contact hebben met de organisatie tot het punt dat ze de organisatie verlaten (Noomen & Janssen, 2015). Het doel van de opgestelde medewerkersreis is om op een leuke, professionele en motiverende manier aan te geven hoe om te gaan met het vinden, verbinden en loslaten van de medewerkers zodat zij met veel plezier bij ZGA blijven werken. Uit het aantal vacatures dat ZGA uitzet blijkt dat de situatie nu drie jaar later nog niet verbeterd is, terwijl gehoopt werd dat het uitstroompercentage zou verbeteren. Er is geen verbetering zichtbaar en er is nog steeds een tekort aan zorgmedewerkers. Dit brengt hoge extra kosten met zich mee. De kosten die worden gemaakt voor werving en selectie, opleidingen en inwerktrajecten. Bij ongewenst verloop komt er tevens extra werk te liggen bij de overige medewerkers, waardoor werkdruk wordt ervaren. Zij zijn genooddaakt meer taken op zich te nemen. Bovendien gaan er bij verloop ervaring en competenties verloren en kan de werksfeer onder de overige medewerkers negatief worden beïnvloed (Noomen & Janssen, 2015). De organisatie is dan ook tot de conclusie gekomen dat het werven van personeel niet de enige of juiste aanpak is.

Om nog breder te kijken heeft ZGA twee jaar geleden exit-enquêtes laten invullen onder 110 medewerkers binnen 'Wonen en Zorg', die de organisatie hebben verlaten in een tijdsbestek van een jaar. Doel van dit onderzoek was om in kaart te brengen wat de redenen zijn van vertrek van betreffende medewerkers. Daar is tot nu toe nog niets mee gedaan. Volgens de personeelsadviseur (J. Heidemann, persoonlijk communicatie, 9 mei 2021) was het niet belangrijk voor de voorgaande HR manager om daar aandacht aan te besteden. Voor mijn onderzoek lijkt het relevant om deze exit-enquêtes als vooronderzoek te analyseren, dit geeft namelijk informatie en inzicht in de medewerkersreis. Om tot een analyse te komen zijn er willekeurig 20 exit-enquêtes ingelezen. Dit aantal bleek voldoende te zijn om tot verzadiging of saturatie van informatie te komen. Saturatie wil zeggen dat er wordt doorgegaan tot het punt van verzadiging is bereikt en er geen nieuwe informatie boven tafel komt (Baarda, et al., 2013). Hieruit komt naar voren dat een aantal factoren vaker voorkomt. 1. De communicatie met de leidinggevende werd enorm gemist; 2. De small talk naar de medewerkers. 3. Daarnaast wordt meer duidelijkheid en eerlijkheid gewenst bij aanpassingen of veranderingen. 4. Tot slot ervaren de zorgmedewerkers behoefte aan ruimte en autonomie. Uiteraard is het niet de bedoeling voor dit onderzoek om terug in de tijd te gaan, maar deze punten kunnen relevant zijn om als thema's mee te nemen in het onderzoek om te achterhalen of bepaalde patronen vaker voorkomen of wellicht inmiddels zijn verbeterd.

In 2020 is een nieuwe HR-manager benoemd die een medewerkersonderzoek heeft uitgezet onder zorgmedewerkers. De hierboven genoemde factoren uit de exit-enquêtes, zijn de basis geweest voor het bestuderen van dit medewerkersonderzoek. Er is gekeken of en in welke mate deze factoren herkenbaar zijn in de uitkomsten en de antwoorden. Uit de analyse blijkt dat bovenstaande punten uit de exit-enquêtes worden bevestigd door het medewerkersonderzoek (Effectory, 2020). Uit dit medewerkersonderzoek komt daarnaast naar voren dat het thema betrokkenheid wordt beoordeeld met een 6,8. Daartegenover staat een landelijke benchmark van 7,8 voor het thema betrokkenheid. Dat maakt dat de beoordeling ten opzichte van de landelijke benchmark: verpleging, verzorging en thuiszorg relatief laag is. Terwijl de missie van ZGA juist is dat er uitdagend en zinvol werk wordt gedaan dat past bij elk individu. (Missie, z.j.). Uit een onderzoek naar betrokkenheid van Rosemann (2014) blijkt dat medewerkers die uitdagend en zinvol werk doen, zich in hoge mate betrokken voelen bij de organisatie. Mensen die zich minder betrokken voelen bij de organisatie zullen sneller switchen van baan en de organisatie zoeken die het beste past bij hun persoonlijke drijfveren en doelen. Er moet dus gekeken worden welke factoren betrokkenheid beïnvloeden in positieve en negatieve zin.

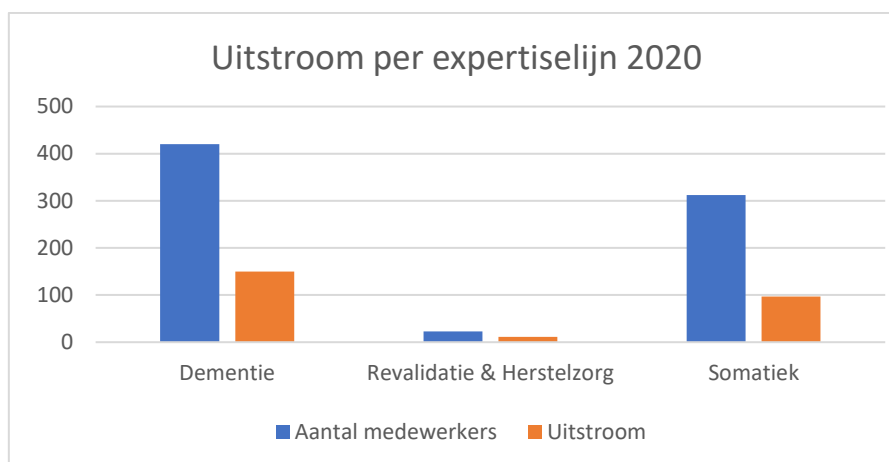
Uitstroom of verloop

Uitstroom of verloop zijn begrippen die worden gebruikt om aan te geven dat een werknemer door ontbinding van de arbeidsovereenkomst vrijwillig dan wel gedwongen de organisatie verlaat. Verloop kan worden uitgedrukt als het aantal medewerkers dat in een jaar vertrekt ten opzichte van het totale personeelsbestand. Verloop kan volgens Noomen en Janssen (2015) onderscheiden worden in drie soorten, namelijk:

- Natuurlijk verloop, hier verlaat een medewerker de organisatie vanwege een tijdelijk contract, pensionering, arbeidsongeschiktheid of overlijden.
- Gedwongen verloop, hier wordt de medewerker ontslagen op grond van bijvoorbeeld het functioneren of vanwege een reorganisatie.

- Vrijwillig verloop, medewerkers verlaten de organisatie omdat een ander werkgever betere arbeidsvoorwaarden en/of meer doorgroeimogelijkheden biedt.

Het probleem binnen ZGA is dat er veel uitstroom is onder de zorgmedewerkers binnen de expertiselijnen dementie. De expertiselijnen dementie is een onderdeel van de verschillende expertiselijnen binnen Zorg en Welzijn (zie figuur 2).



Figuur 2. Schematische weergave uitstroom per expertiselijijn 2020

Bron: (uitstroom ZGA, 2020)

Op basis van de voorhanden zijnde data is het niet mogelijk om de uitstroom te specificeren in natuurlijk, gedwongen of vrijwillig verloop. Wat wel is vastgelegd (zie tabel1) is dat zorgmedewerkers de reden van hun vertrek hebben aangegeven. In deze tabel is zichtbaar wat de voornaamste redenen zijn van uitstroom. Hier valt af te lezen dat er één uitschieter is, namelijk het kiezen van een andere baan. Dit betekent dat er in hoge mate sprake is van vrijwillig verloop. De reden waarom zorgmedewerkers kiezen voor een andere baan is niet duidelijk, mede omdat ZGA enorm veel investeert in haar medewerkers om de kwaliteit van de zorg te waarborgen, maar ook om de kennis en kunde op peil te houden. Volgens de personeelsadviseur zou ZGA haar strategisch personeelsbeleid daar op kunnen richten de komende tijd (J. Heidemann, persoonlijk communicatie, 9 mei 2021).

Tabel 1. Schematische weergave reden van personeelsverloop 2020 dementie

Bron: (reden van verloop ZGA, 2020)

Reden Uitdienst	% van eindtotaal voor Totaal FTE Uitdienst
Administratieve redenen	1%
Andere baan	33%
Beëindigingsovereenkomst	8%
Binnen de proeftijd	3%
Flexpensioen	5%
Onvoldoende opleid.res.	1%
Ouderschap	1%
Overigen	6%

Overlijden	1%
Pensioen	11%
Privé omstandigheden	4%
Stoppen opleiding	3%
Studie	4%
Van rechtswege	16%
Werkomstandigheden	3%
Totaal	100%

Volgens de landelijke benchmark van Leensen en Poulssen (2020): verpleging, verzorging en thuiszorg, is een goede en gezonde uitstroom binnen de zorg 10%. Een gezonde uitstroom onder de medewerkers zorgt voor een frisse energie binnen de organisatie (Leensen & Poulssen, 2020). Binnen ZGA is de uitstroom in de expertiselijndementie 36%, dat is aanzienlijk hoger. Dit percentage wordt absoluut zichtbaar in tabel 2. Dit percentage is berekend aan de hand van de uitstroom, door deze te delen door het personeelsbestand van het jaar 2020 (Noomen & Janssen, 2015). Dit wordt dan ook gekenmerkt als ongewenst verloop. Volgens J. Heiddeman (persoonlijk communicatie, 9 mei 2021) moet het personeelsbeleid gericht zijn op het binden en boeien van de medewerkers. Hierdoor zou het verlooppercentage kunnen worden verkleind richting het gewenste percentage van tussen de 10 en 14%.

Tabel 2. *Schematische weergave uitstroom opgesplitst in expertiselijndementie en afdeling 2020*
Bron: (uitstroom expertise lijn dementie en afdelingen ZGA, 2020)

Expertiselijndementie	Afdeling	Totaal medewerkers in %	Uitstroom Medewerkers %
Dementie	PG Bakenberg	6%	2%
Dementie	PG Groenendaal JD	5%	1%
Dementie	PG Koningsbeek 1e etage	11%	5%
Dementie	PG Koningsbeek begane grond	11%	4%
Dementie	PG Pachterserf	13%	5%
Dementie	PG Ruitersmolen	8%	2%
Dementie	PG St. Peter	4%	1%
Dementie	PG Tullekensmolen	9%	2%
Dementie	PG Twello	12%	4%
Dementie	PG Windkanter	9%	5%
Dementie	PG Woonhaven	6%	2%
Dementie	PG Zilverbeek	6%	3%
Totaal		100%	36%

De uitstroom binnen de expertiselijndementie is verder uitgesplitst in leeftijdsklassen. In tabel 3 is af te lezen dat binnen de leeftijdsklasse 20 – 29 jaar relatief het hoogste personeelsverloop is ten opzichte van die totale groep.

Tabel 3. *Schematische weergave personeelsverloop per leeftijdsklasse 2020*

Bron: (personeelsverloop per leeftijdsklasse ZGA, 2020)

Jaar	Kostenplaatsgroep	Leeftijdsklasse	Verloop % - Medewerker
2020	Dementie	10 - 19	0,42%
2020	Dementie	20 - 29	4,55%
2020	Dementie	30 - 39	1,41%
2020	Dementie	40 - 49	1,11%
2020	Dementie	50 - 59	0,47%
2020	Dementie	60 - 69	1,49%

Mogelijke oorzaken van het probleem

Een deel van het probleem kan worden verklaard door de krapte op de arbeidsmarkt. Mensen switchen tegenwoordig makkelijker van baan. Maar volgens de personeelsadviseur (J. Heidemann, persoonlijk communicatie, 9 mei 2021) ligt het probleem ook deels aan de interne bedrijfsvoering: doorgroeimogelijkheden, verbredingsmogelijkheden en de kwaliteit van arbeid bestaande uit de vier A's (Arbeidsvermogen, Arbeidsvoorwaarden, Arbeidsinhoud, Arbeidsomstandigheden) (Arnold & Randall, 2015). Ook wordt er te weinig gedaan om medewerkers te binden en te boeien, waardoor betrokkenheid bij de organisatie laag is. ZGA heeft niet scherp genoeg voor ogen wat de behoefte van haar personeel is en wat medewerkers daadwerkelijk willen.

Urgentie

Voor ZGA is de urgentie hoog. Het kost de organisatie veel financiële en personele inspanning om mensen te werven en in te inwerken. Voor de bewoners is het niet fijn, want door het hoge uitstroom staat er telkens iemand anders aan hun bed. Voor de teams is het vervelend, omdat zij weer nieuwe collega's krijgen en moeten inwerken. Daarnaast hebben de teams een soort van vaste kern van mensen die er al ontzettend lang werken. Uit gesprekken met medewerkers komt naar voren dat nieuwe medewerkers minder lang blijven. Volgens de personeelsadviseur (J. Heidemann, persoonlijk communicatie, 9 mei 2021) vinden de nieuwe medewerkers het lastig om zich goed op te stellen binnen de bestaande teams en kan dit te maken hebben met de cultuur die binnen de afdelingen heerst.

Opdracht

ZGA heeft nog niet helder hoe zij het probleem met betrekking tot personeelsverloop moeten aanpakken om de medewerkers meer en beter te binden. Een mogelijke oplossing waaraan gedacht wordt is voldoende opleidings- en doorstroommogelijkheden aanbieden. Daarnaast wordt er over nagedacht om bepaalde loopbaanpaden te creëren binnen de organisatie en medewerkers die zich aan ZGA verbinden een perspectief te bieden. De opdracht is dus: het personeelsbeleid van de expertiselijndementie met het hoogste personeelsverloop analyseren en in kaart brengen wat er gedaan kan worden om betrokkenheid van de medewerkers te vergroten en ze te binden aan de organisatie ZGA.

1.4 Definiëren van HR thema

Zoals eerder genoemd heeft ZGA net als veel zorgorganisaties te maken met vergrijzing. Echter, niet alleen door de vergrijzing en personeelstekort kampt de organisatie met hoge uitstroom. Op basis van het medewerkersonderzoek en exit-enquêtes is het vermoeden gerezen dat dit komt door een te geringe betrokkenheid. ZGA wil daarom de hoge uitstroom reduceren door de betrokkenheid onder zorgmedewerkers te vergroten. Zij willen graag weten welke maatregelen/interventies er mogelijk/nodig zijn. Om hier zicht op te krijgen wil ZGA inzicht in de factoren die een rol spelen bij die lage betrokkenheid. Betrokkenheid staat niet op zichzelf, maar bestaat volgens Schaufeli en Bakker (2004) uit verschillende factoren die een positieve dan wel negatieve uitwerking kunnen hebben op de mate van betrokkenheid:

- Voldoening of flow (Csikszentmihalyi, 2014);
- Intrinsieke motivatie (autonomie, relatie, competentie) (Deci & Ryan, 2000)
- Feedback (Bruin, et al., 2017)
- Waardering (Bohlmeijer, 2017)
- Communicatie (Verstraten, 2014)
- Rol leidinggevende (Werf van der, 2016)
- Extrinsieke motivatie (arbeidsinhoud, -voorwaarden, -vermogen en -omstandigheden) (Arnold & Randall, 2015)
- Cultuur (Noomen & Janssen, 2015)
- Ontwikkelingsmogelijkheden (Csikszentmihalyi, 2014)
- Samenwerking (Bruin, et al., 2017).

Organisatiebetrokkenheid wordt volgens Meyer en Allen (1990) omschreven als een psychologische staat die een medewerker aan de organisatie verbindt. Zij stellen dat organisatiebetrokkenheid uit meerdere componenten bestaat. Zij hebben een driecomponentenmodel ontwikkeld van organisatiebetrokkenheid dat weergegeven is in figuur 3. In dit model worden drie componenten onderscheiden, namelijk:

- Affectieve betrokkenheid
 - Normatieve betrokkenheid
 - Continuerende betrokkenheid
- Affectieve betrokkenheid heeft als kenmerk dat medewerkers zelf vanuit eigen identificatie en betrokkenheid zich verbonden voelen aan de organisatie. Op het moment dat een medewerker een hoge mate van affectieve betrokkenheid ervaart, voelt de medewerker zich verbonden met de doelen en beweegredenen van de organisatie. De medewerker wil dan ook een onderdeel hiervan zijn en blijven, omdat dit overeenstemt met de persoonlijke doelstellingen en waarden van de medewerker (Robbins & Judge, 2015).
 - Normatieve betrokkenheid betekent dat medewerkers het gevoel hebben dat ze moeten blijven bij de organisatie vanuit een gevoel van verplichting. De medewerker voelt zich hiertoe verplicht, omdat de organisatie niet zonder hen kan of de organisatie heeft geïnvesteerd in de medewerker (Meyer & Allen, 1997).

- Bij continuerende betrokkenheid voelen de medewerkers zich betrokken bij de organisatie, maar blijven zij omdat het niet anders kan of omdat ze geen alternatief hebben. Hierbij valt te denken aan een slechte positie op de arbeidsmarkt of financiële redenen (Robbins & Judge, 2015).

Het HR thema waar instroom-doorstroom-uitstroom (verloop) aan gekoppeld kan worden is de affectieve (organisatie) betrokkenheid. Zoals eerder beschreven voelen medewerkers zich in het geval van affectieve betrokkenheid thuis bij de organisatie. Zij herkennen zich in de missie en visie en willen daardoor vanuit persoonlijke drijfveren in de toekomst graag bij de organisatie blijven werken. Betrokken medewerkers zetten zich meer in voor de organisatie en zijn sneller geneigd langer bij hun werkgever te blijven. Betrokkenheid van de medewerkers komt sterk naar voren in de ondersteuning van medewerkers en hun standvastigheid. Tevens zorgt betrokkenheid voor een hoge productiviteit en minder ziekmeldingen. Medewerkers waar de betrokkenheid laag is kunnen de organisatie tegenwerken en een remmende factor vormen op het succes van de organisatie. Kernwoord van betrokkenheid is binding. Binding die een medewerker voelt ten opzicht van de organisatie. Het vergroten van betrokkenheid is juist daarom van belang voor ZGA (Robbins & Judge, 2015).

Normatieve en continue betrokkenheid sluiten niet aan bij dit onderzoek, omdat de medewerkers zich niet verplicht voelen om te blijven en er veel vraag is naar zorgmedewerkers waardoor de arbeidsmarkt genoeg vacatures biedt die de medewerkers kunnen invullen.



Figuur 3. *Driecomponentenmodel*

Bron: (Meyer & Allen, 1997)

1.5 Doelstelling

Op basis van de informatie die is aangereikt is de opdracht van ZGA om heel gericht onderzoek te doen naar een specifieke groep zorgmedewerkers (Helpende en Ziekenverzorgende), omdat daar het probleem het grootst is: leeftijdsklasse 20-29 jaar. Mijn onderzoek zal leiden tot aanbevelingen en adviezen met betrekking tot de factoren die volgens de medewerkers een rol spelen bij ongewenste uitstroom. Daarnaast wordt in kaart gebracht welke factoren volgens de zorgmedewerkers bijdragen aan een werkwijze om hun affectieve betrokkenheid te verhogen en worden adviezen geformuleerd waarmee ZGA kan komen tot een implementatieplan hoe hier in positieve zin invloed op uit te oefenen.

De voorlopige hoofdvraag of onderzoeksvraag luidt dan ook als volgt: *Wat moet ZGA doen (volgens de medewerkers) om betrokkenheid te verhogen en het verloop te reduceren, met name voor zorgmedewerkers (helpende en verzorgende IG) tussen de 20 en 29 jaar?*

Om tot een goed onderzoekontwerp te komen op de probleemstelling zullen de volgende theoretische deelvragen beantwoord moeten worden:

1. Wat is betrokkenheid?
2. Welke factoren beïnvloeden betrokkenheid in positieve en negatieve zin?
3. Wat is de relatie tussen betrokkenheid en verloop?
4. Welke mogelijkheden/tools gericht op medewerkersbetrokkenheid zijn er om medewerkers te behouden voor de organisatie?

1.6 Leeswijzer

De deelvragen en de hoofdvraag van dit onderzoek worden beantwoord aan de hand van literatuuronderzoek in het theoretisch kader (hoofdstuk 2). Vervolgens wordt dit theoretisch kader uitgewerkt in een conceptueel model (paragraaf 2.5). Aan de hand van dit conceptueel model is het empirisch onderzoek opgezet (hoofdstuk 3) door middel van interviews en een panelgesprek. In hoofdstuk 4 worden de resultaten van het empirisch onderzoek weergegeven en uitgewerkt in conclusies, aanbevelingen en een implementatieplan (hoofdstuk 5 en 6). Hoofdstuk 7 bevat een reflectie op het gehele onderzoek.

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

Het is algemeen bekend dat er een tekort is aan zorgpersoneel mede door vergrijzing. Volgens de Sociaal Economisch Raad is het belang van voldoende zorgpersoneel enorm groot, dat blijkt nu tijdens de coronapandemie (Kamphuis, 2020). Ook ZGA kampt nog steeds met het coronavirus. Daarom is het van essentieel belang om medewerkers en met name die uit de leeftijdsklasse 20-29 jaar te binden en te boeien. Deze leeftijdsklasse ervaart een kleinere mate van betrokkenheid. In dit hoofdstuk zal nader worden ingegaan op een aantal vragen: 1. Wat is betrokkenheid? 2. Welke factoren beïnvloeden betrokkenheid in negatieve en positieve zin? 3. Wat is de relatie tussen betrokkenheid en verloop? 4. Welke mogelijkheden/tools gericht op medewerkersbetrokkenheid zijn er om medewerkers in de leeftijdscategorie 20-29 te behouden voor de organisatie?

2.1 Wat is betrokkenheid?

Betrokkenheid betekent dat medewerkers zich verbonden voelen met de organisatie en de werkzaamheden die worden uitgevoerd (Noomen & Janssen, 2015). Medewerkers die betrokken zijn voelen zich verantwoordelijk en zullen eerder een extra stap zetten wanneer dit nodig is. Hieruit volgt dat betrokken medewerkers zich beter bewust zijn van de context van de organisatie en beter samenwerken met collega's om individuele prestaties, ten gunste van de organisatie, te verbeteren. Dit zorgt voor hogere productiviteit en minder ongewenst verloop. Tevens heeft betrokkenheid betrekking op relaties en verbinding tussen mensen. Dat geeft de term betrokkenheid extra aandacht en betekenis (Pietersen, 2016).

Betrokkenheid staat niet op zichzelf, maar is afhankelijk van verschillende factoren die met betrokkenheid samenhangen en deze in positieve of negatieve zin beïnvloeden. Hieronder wordt een aantal voor dit onderzoek relevante factoren verder uitgewerkt. De genoemde factoren komen naar voren uit literatuuronderzoek en uit de analyse van de exit-enquêtes: voldoening/flow, feedback, waardering, intrinsieke motivatie, communicatie, rol leidinggevende en employee-journey.

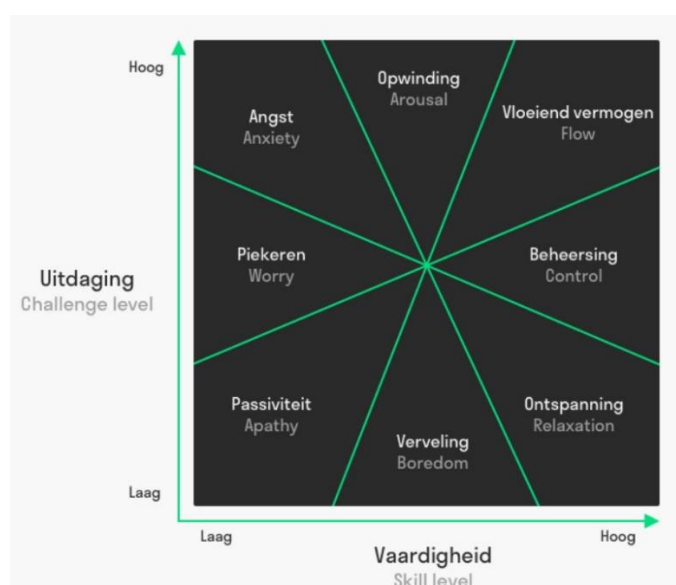
Slootman (1991) beschrijft dat betrokkenheid bestaat uit verbinding en bevlogenheid. In het vorige hoofdstuk is de organisatiebetrokkenheid van Allen en Meyer toegelicht. Hierin kwam naar voren dat de organisatiebetrokkenheid uit meerdere componenten bestaan wat tot een driecomponentenmodel heeft geleid (zie figuur 3). Het verschil tussen binding en bevlogenheid is dat binding naar de band met de organisatie verwijst en bevlogenheid naar de taken en aandachtsgebieden, aldus Slootman.

Voldoening/flow

Medewerkers die betrokken zijn, ervaren een hoge mate van voldoening of flow (Csikszentmihalyi, 2014). Voldoening krijgen uit een activiteit wordt dus zichtbaar in de mate van betrokkenheid. Betrokkenheid heeft een stevige emotionele lading, dat komt naar voren in het Flow-model van Csikszentmihalyi (2014). Een medewerk kan in meerdere of mindere mate flow ervaren gedurende het uitvoeren van een taak of activiteit. Dit ontstaat aan de hand van de twee wegingsfactoren die tegen elkaar worden uitgezet, namelijk uitdaging en vaardigheid.

Het Flow-model omschrijft acht emotionele stemmingen die weergegeven zijn in figuur 4, waar een medewerker in kan verkeren, namelijk:

- Passiviteit; geen belangstelling en gebrek aan interesse
- Verveling; geen interesse in omgeving, saai en vermoeid
- Ontspanning; kalm of de afwezigheid van opwindend
- Piekeren; door te piekeren gaat aandacht naar negativiteit, problemen worden groter en oplossing ligt niet voor de hand
- Beheersing; door goede oefening worden vaardigheden automatiseren
- Angst; door angst kan de medewerker volledig blokkeren of stagneren
- Opwindend; door verhoogde prikkels reageert de medewerker alerter op omgeving
- Vloeiend vermogen; mentale toestand waarbij de medewerker zich volledig focust op de activiteit of taak, waardoor deze met succes wordt uitgevoerd



Figuur 4. Flow-model

Bron: (Csikszentmihalyi, 2014)

Flow kan zich ontwikkelen als er grote uitdaging en hoge vaardigheid is (Csikszentmihalyi, 2014). In het midden van het Flow-model komen alle acht stemmingen samen en zijn de uitdagingen en de vaardigheden van gemiddeld niveau. Volgens Stevens (2010) kan een medewerker zich uitgedaagd voelen door:

- Intellectuele uitdaging, dit geeft voldoening op het moment dat er complexe vraagstukken zijn en de medewerker een bijdrage kan leveren aan mogelijke oplossing.
- Uitdagende doelstelling, hier probeert de medewerker de grenzen te verleggen en hogere doelstellingen te realiseren.
- Uitdagende verantwoordelijkheid, verantwoordelijkheid kan ook uitdagend zijn net zo goed als gebrek aan verantwoordelijkheid ook gebrek aan uitdaging kan hebben.
- Zinvol werk, werk van betekenis is al een uitdaging op zich

Csikszentmihalyi (2014) geeft drie belangrijke factoren aan om te komen tot groei en ontwikkeling:

- Formuleren van duidelijke doelstellingen in relatie tot de activiteiten en taken.
- Een goede balans tussen uitdagingen en vaardigheden van de medewerker.
- Tussentijds goede feedback en na de uitgevoerde activiteiten en taken bijsturen indien nodig.

Feedback

Volgens Gaillard (2003) is een belangrijke voorwaarde voor bevlogenheid het krijgen van feedback. Hij stelt dat mensen die een goed beeld hebben van hun eigen competenties en vaardigheden ook meer motivatie hebben om een taak uit te voeren. Goede feedback zorgt daarmee voor verbeterde ontwikkeling, omdat medewerkers de kans krijgen te leren van hun fouten. Dit draagt bij aan een lerende cultuur en persoonlijke groei (Gaillard, 2003). Medewerkers die opbouwende feedback krijgen van hun leidinggevend, beleven dit als een uiting van respect van hun leidinggevend. Zij voelen zich meer serieus genomen door hun leidinggevende. Het effect daarvan is een toename van de tevredenheid met hun baan (Sommer & Kulkarni, 2012). Hoe tevredener medewerkers zijn met hun baan, des te groter is de loyaliteit en betrokkenheid bij de organisatie. De kans op verloop wordt daardoor minder groot. Om te kunnen slagen heeft deze jonge generatie behoefte aan feedback. Daarom is het van belang dat er een omgeving gecreëerd wordt waarin feedback en suggesties worden gedeeld, zowel formeel als informeel (Bruin, et al., 2017). In een omgeving waar ruimte is voor feedback, ervaren mensen dat zij gezien worden. Feedback ontvangen en gezien worden, kunnen daarmee worden opgevat als een vorm van waardering.

Waardering

Zoals beschreven kan feedback als een vorm van waardering worden gezien, vanwege het feit dat medewerkers zich daardoor gezien voelen en erkenning ervaren. Waardering is daarmee een belangrijke factor als het gaat om betrokkenheid. Volgens gedragsonderzoeker Gallus (2015) is het geven van complimenten op het werk een van de meest voorkomende vormen van waardering. Medewerkers die geen of weinig complimenten ervaren kunnen volgens haar last krijgen van spanning wat uiteindelijk kan leiden tot een mogelijke burn-out. Hierdoor neemt de betrokkenheid bij het werk of de organisatie af (Gallus, 2015).

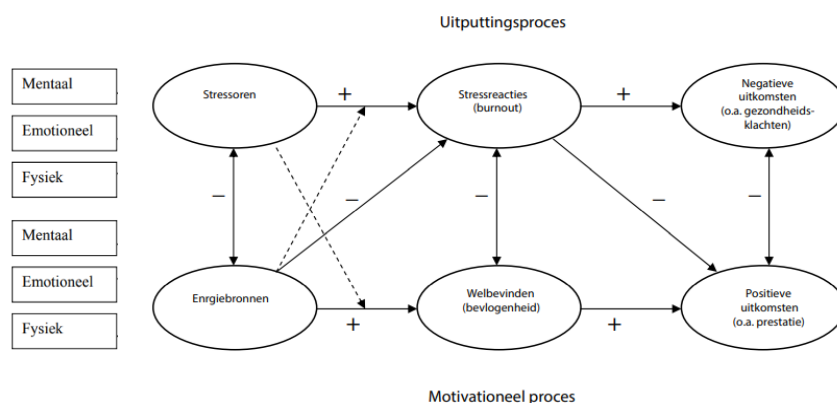
Chapman (2007) omschrijft vier vormen van waardering, namelijk:

- Woorden, door een compliment te geven worden de goede daden van een medewerker benadrukt en ervaart de medewerker zich als gezien;
- Tijd, door tijd te nemen voor de medewerker investeer je in persoonlijke aandacht;
- Cadeau, medewerkers voelen de waardering als zij onverwachts een presentje krijgen. Belangrijk is te benoemen waarom de medewerker het presentje krijgt;
- Helpen, een helpende hand zorgt voor waardering als de medewerker meewerkt in primaire processen en op de hoogte is waar de team mee bezig is.

2.2 Welke factoren beïnvloeden betrokkenheid in positieve en negatieve zin?

Hiervoor werd beschreven wat de definitie van betrokkenheid is en welk model de juiste emotionele lading weergeeft van betrokken medewerkers, dit was het Flow-model van Csikszentmihalyi. Naast het Flow-model is er ook een Job Demands-Resource model ontwikkeld om het verband tussen werk gerelateerde aspecten en welbevinden te meten.

In dit model is er sprake van twee werkkenmerken waardoor bevlogenheid en burn-out beïnvloed worden. De job demands (taakeisen) en de job resource (energiebronnen). Onder de job demands worden fysieke, sociale en organisationele aspecten van het werk verstaan. De job resources worden omschreven als fysieke, psychologische en organisatorische aspecten (Karasek, 1979, geciteerd in Schaufeli & Taris, 2013). Schaufeli en Taris (2013) hebben een uitbreiding gemaakt van het bestaande model. Zij hebben een positieve benadering beschreven in de arbeid- en organisatiepsychologie, ook wel bevlogenheid genoemd. De kernwoorden toewijding, vitaliteit en betrokkenheid omvatten het begrip (Schaufeli & Taris, 2013). Medewerkers die met toewijding werken voelen zich betrokken bij hun werk, zij zijn er enthousiast over. Voor hen maakt het niet uit wat er gebeurt. Het werk wat zij uitvoeren is zinvol en zijn er dan ook trots op. Vitale medewerkers voelen zich tijdens het werk energiek, sterk en veerkrachtig. Doordat zij zo gedreven zijn laten zij zich niet zomaar ontmoedigen. Kortom, bevlogen medewerkers gaan op in hun werk. Zij kunnen zich er goed op concentreren, vinden het werk wat ze uitvoeren uitdagend en leuk (Schaufeli & Taris, 2013). In figuur 5 is goed te zien welke aspecten positief en negatief effect hebben op bevlogenheid.



Figuur 5. Job Demands-Resources model

Bron: (Schaufeli & Taris, 2013)

Van Rhenen (2008) suggereert dat zich twee relatief gescheiden processen gelijktijdig bij medewerkers afspelen. Te beginnen bij het uitputtingsproces, waarbij hoge taakeisen of stressoren uiteindelijk leiden tot gezondheidsklachten. Daarnaast is er sprake van een motivatieproces, waarbij de aanwezigheid van hulpbronnen op het werk of energiebronnen leidt tot bevlogenheid en een positieve werkhouding.

Intrinsieke motivatie (relatie, autonomie, competentie)

Schaufeli en Taris (2013) stellen een aantal belangrijke/vaak voorkomende energiebronnen op. Te beginnen bij de intrinsieke motivatie. Dat houdt in of een medewerker het werk/werkzaamheden wel leuk vindt. Arnold en Randall (2015) stellen dat kwaliteit van arbeid een waardevolle betekenis heeft zowel in het werk, de werkomgeving als de organisatie alle voorwaarden zijn vervuld om zich

goed te voelen bij het werk. De arbeidssituatie waarin medewerkers zich bevinden kan gekarakteriseerd worden aan de hand van vier dimensies, de zogeheten vier A's: arbeidsvermogen, arbeidsvoorwaarden, arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden. Daarnaast blijkt sociale steun erg belangrijk te zijn. Deze steun kan zijn door collega's, de directe leidinggevende of de partner thuis. Kortom, de mogelijkheden tot groei en ontwikkeling en de mate van autonomie in de functie zijn belangrijke energiegevers. De kern van het model is dat het leveren van betere prestaties niet zit in het verminderen van stressbronnen, zoals werkdruk, maar vooral in het verhogen van de energiebronnen. Het vergroten van de energiebronnen heeft een direct effect op het verkleinen van de stressoren (Schaufeli & Taris, 2013).

Zoals hierboven beschreven is motivatie een van de aspecten die een grote invloed heeft op betrokkenheid. De zelfdeterminatietheorie maakt onderscheid tussen intrinsieke motivatie en extrinsieke motivatie. Dit is weergegeven in figuur 6. Intrinsieke motivatie is motivatie die van binnenuit komt, de medewerker is gemotiveerd en geïnteresseerd in het werk. Bij extrinsieke motivatie zorgen de externe prikkels dat de medewerker gemotiveerd is, zoals de secundaire arbeidsvoorwaarden (Broeck van den, Vansteenkiste, Witte de, Lens, & Andriessen, 2009).

Volgens Deci en Ryan (2000) kunnen werkgevers de intrinsieke motivatie verhogen als zij weten in te spelen op psychologische basisbehoeften:

- Autonomie; de medewerker de vrijheid geven om een activiteit naar eigen inzicht te kunnen uitvoeren en heeft invloed op zijn taak en of activiteit.
- Competentie; het gevoel van vertrouwen geven aan de medewerker in eigen kunnen.
- Relatie; sociale verbondenheid. de verbondenheid met je omgeving, vertrouwen hebben in elkaar en een sfeer aanhouden dat het feedback vragen mogelijk maakt.



Figuur 6. Zelfdeterminatie autonomie en motivatie

Bron: (Broeck van den, Vansteenkiste, Witte de, Lens, & Andriessen, 2009)

Communicatie

De rol van communicatie wordt volgens Verstraten (2014) vaak onderschat bij het verhogen van de betrokkenheid van medewerkers. Communicatie heeft als doel om mensen en organisaties met elkaar te verbinden door onzekerheid en onduidelijkheid weg te nemen en een band te creëren tussen leidinggevende en medewerkers. Hieruit volgt, dat communicatie eigenlijk de kritische succesfactor binnen een organisatie is. Communicatie verbindt alle factoren die van belang zijn bij

het verbeteren van de medewerkersbetrokkenheid (Verstraten, 2014). Volgens Grinsven en Natris (2008) speelt communicatie op drie verschillende niveaus een rol, namelijk:

- Organisatieniveau, op dit niveau is de communicatie gericht op het creëren van verbondenheid met de organisatie, de aandacht hebben voor de normen en waarden en de communicatie voor organisatieveranderingen zoals systemen en processen.
- Managementniveau, op dit niveau heeft communicatie de rol om de aandacht te richten op de visie en doelen van de organisatie en coaching en training van lijnmanager.
- Medewerkersniveau, op dit niveau kan betrokkenheid vergroot worden door het creëren van kanalen voor dialoog, aanmoedigen van feedback en inspraak faciliteren.

Rol leidinggevende

De direct leidinggevende is één van de belangrijkste factoren in de manier waarop de medewerker zijn werk ervaart, dat blijkt uit een onderzoek hoe leidinggevende de betrokkenheid onder medewerkers kunnen vergroten (Werf van der, 2016). Wat verder uit dit onderzoek naar voren komt is dat de betrokkenheid van medewerkers hoger is op het moment dat de leidinggevende de medewerkers motiveert, voorziet van feedback en stimuleert in de ontwikkelingen van de medewerkers.

Er zijn verschillende leiderschapsstijlen, volgens Boonstra (2018) blijkt dat transformationeel leiderschap de grootste kans geeft op intrinsiek gemotiveerde en betrokken medewerkers. Een transformationeel leider is gericht op het motiveren en inspireren van medewerkers. Door deze vorm van leiderschapsstijl zijn de medewerkers bereid om hard te werken voor de organisatie en voelen zij zich in hoge mate betrokken. Volgens Kohlrieser (2012) is Secure Base Leiderschap een vorm van leiderschap die betrokkenheid van medewerkers kan vergroten, omdat het zorgt voor inspiratie en energie om te gaan ontwikkelen, initiatief te nemen en uitdagingen op te zoeken.

Negatieve beïnvloeding van betrokkenheid

Bovenstaande factoren komen in de literatuur naar voor als beïnvloeders van betrokkenheid. Deze factoren kunnen ook worden ingezet als de betrokkenheid negatief wordt beïnvloed. In het Job Demands-Resources model kunnen ook tegengestelde factoren van binding versus ontbinding op de medewerkers inwerken. De kwaliteit van de onderlinge relaties wordt erdoor aangetast. In plaats van binding ontstaat er dan ontbinding van vertrouwen en daardoor zijn medewerkers dan op hun hoede. Kortom, demotivatie krijgt alle kans (Schaufeli & Taris, 2013). In het Flow model (figuur 4) is goed te zien welke aspecten een negatief effect kunnen hebben op betrokkenheid.

Van Rhenen (2008) suggereert dat zich twee relatief gescheiden processen gelijktijdig bij medewerkers afspelen. Voor deze deelvraag is het uitputtingsproces van belang, waarbij hoge taakeisen of stressoren uiteindelijk zouden kunnen leiden tot gezondheidsklachten. Dit heeft een negatief effect op de betrokkenheid

Ook Schaufeli en Taris (2013) stellen in het uitgebreide model dat de afwezigheid van energiebronnen kan leiden tot burn-out ten gevolge van de aanwezige werkeisen, die als stressoren optreden. Dit betekent dus dat door de aanwezigheid van te hoge werkeisen en de afwezigheid van energiebronnen er constant afname plaats vindt van de mentale energie. Dit heeft volgens het model

een negatief effect op de betrokkenheid en het functioneren van medewerkers (Schaufeli & Taris, 2013).

Volgens de Zelfdeterminatietheorie (Deci & Ryan, 2000) is er een verschil tussen gecontroleerde motivatie en autonome motivatie (zie figuur 5). Intrinsieke motivatie leidt tot hoge betrokkenheid bij de taak of activiteit. Op het moment dat er binnen de organisatie minder mate sprake is van autonome motivatie en de nadruk komt te liggen op factoren die externe motivatie veroorzaken, zal er dus in minder mate sprake zijn van een hoge betrokkenheid bij de taak en bij de organisatie.

2.3 Wat is de relatie tussen betrokkenheid en verloop?

De definitie van betrokkenheid wordt nog verder uitgewerkt om scherper te krijgen wat het begrip inhoudt. In de voorgaande deelvraag komt naar voren dat betrokkenheid betrekking heeft op relaties en verbinding tussen mensen onderling en ten opzichte van het werk. Ook wordt duidelijk gemaakt welke factoren daar een bijdrage aan kunnen leveren. Indien medewerkers zeer betrokken zijn bij hun werk en hun organisatie zijn ze niet makkelijk te verleiden om bij een ander organisatie aan iets nieuws te beginnen (Robbins & Judge, 2015). Medewerkersbetrokkenheid speelt dus een belangrijke rol bij verloop onder personeel.

Uit een onderzoek van Scorius (2018) naar de betrokkenheid van medewerkers komt naar voren dat er een significant verband is tussen medewerkersbetrokkenheid en verloop onder personeel. Betrokken medewerkers voelen zich positief verbonden aan de organisatie en zijn bewust van de doelen die de organisatie nastreeft. Betrokken medewerkers zullen daarom minder snel een stap zetten buiten de organisatie. Dit houdt in dat er minder focus zal liggen op de uitstroom van medewerkers en meer focus op de voortgang en groei van de organisatie (Walbeek, 2018).

Hiermee staat vast dat investeren in betrokkenheid leidt tot een lager verloop (Noomen & Janssen, 2015). Betrokkenheid beïnvloedt de prestaties en heeft een negatieve invloed op de intentie om de organisatie te verlaten. Volgens Walbeek (2018) is het vaak zo dat medewerkers met een lage betrokkenheid ook minder loyaal zijn aan de organisatie en eerder geneigd zijn om te vertrekken.

2.4 Welke mogelijkheden/tools gericht op medewerkersbetrokkenheid zijn er om medewerkers in de categorie 20-29 te behouden voor de organisatie?

Er zijn drie modellen uitgewerkt om de betrokkenheid scherp in kaart te brengen. In dit onderzoek gaat het met name over de leeftijdsklasse 20 – 29 jaar. Dit is de generatie geboren tussen 1995 en 2010. Deze generatie onderscheidt zich van de voorgaande generaties op basis van verschillende kenmerken. Het grootste verschil met de voorgaande generaties is dat deze generatie geboren is in het digitale tijdperk. Het dagelijks leven van deze generatie wordt beïnvloed door gebruik te maken van de sociale media. Daarom is het ook moeilijk om te bevatten hoe het is zonder internet (Harm, 2011).

Uit een recent onderzoek van Youngcapital (2020), een uitzendbureau voor jongeren, blijkt dat een van de belangrijkste redenen om bij een werkgever te blijven het creëren is van een smart werkomgeving. Slimme technologie zal in de toekomst een steeds grotere rol gaan spelen en deze generatie zal deze markt een duwtje kunnen geven. Zij groeien veelal op in ‘smart homes’ waar je elektronische apparaten bedient met je stem. Daarom is het van belang om te investeren in

technische upgrades. Het gebruikmaken van mobiele technologie en apps zorgt volgens Sprenger (2017) voor een betere arbeidsproductiviteit. Het is efficiënter om geen gebruik te maken van papieren vouchers, aanmeldingsbladen en andere 'traditionele' mechanisme voor het beheren van de workflow. Bied werknemers in plaats daarvan toegang tot apps en andere online diensten. De jonge generatie waardeert het om de kans te krijgen door hun vaardigheden te vergroten en zichzelf persoonlijk en professioneel te ontwikkelen. Het is niet altijd een traditionele cursus, maar ook aan toegang tot online leermateriaal, coaching en begeleiding door de meer ervaren professionals in het vak (Bruin, et al., 2017). Daarnaast komt naar voren uit onderzoek van Corporaal (2014), dat deze doelgroep een grote behoefte heeft aan regelruimte en autonomie en tegelijkertijd vraagt om duidelijkheid en structuur waarbinnen veranderingen worden doorgevoerd.

Uit een recent onderzoek van de Rekenkamer van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2017) moeten werknemers zich betrokken voelen. De employee-journey, oftewel de beleving van de medewerkersreis van een medewerker speelt een grote rol bij de overweging van een medewerker om bij zijn of haar bedrijf weg te gaan of te blijven. Als werknemers het gevoel hebben dat ze bij kunnen dragen aan een bedrijf en inspraak hebben in zaken, voelen ze zich serieus genomen en gelukkiger. Zij kiezen voor de samenwerking en loyaliteit van hun bedrijf dan voor hun eigen zekerheid en veiligheid. Door middel van goede communicatie betrek de medewerkers bij zowel grote als kleine besluiten. Geef medewerkers inspraak in zowel de aanstelling van managers als de keuze voor nieuwe planten op het kantoor (Bruin, et al., 2017).

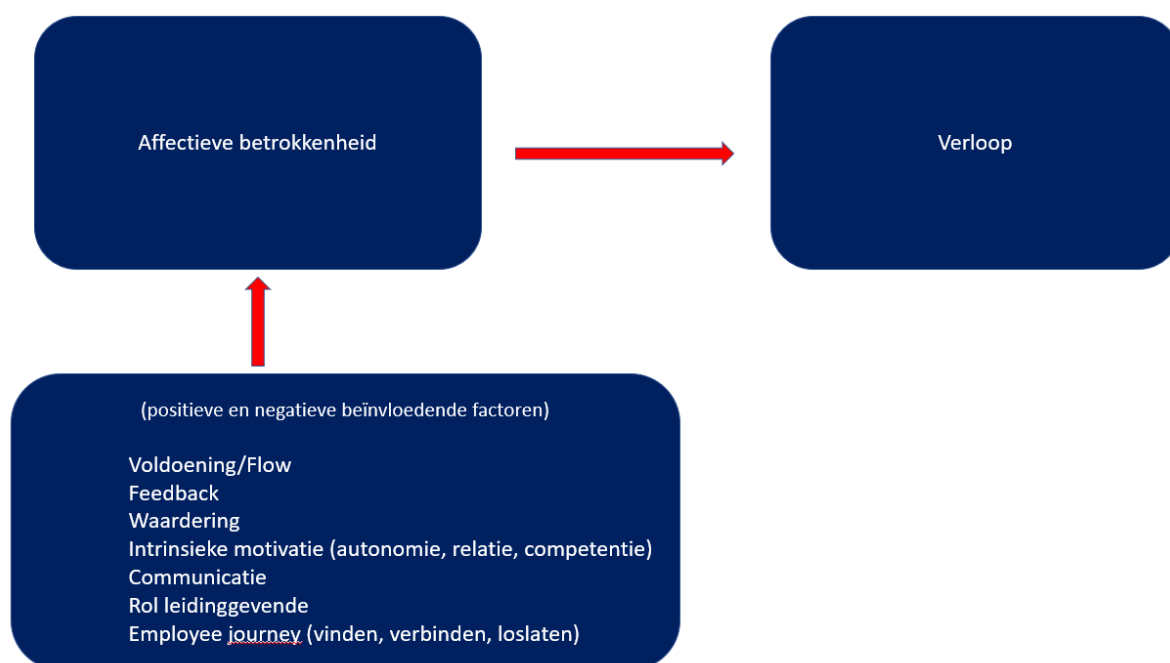
Om ervoor te zorgen dat een medewerker zich gewaardeerd voelt, is een redelijk salaris niet genoeg. Medewerkers moeten zich tevens op emotioneel en persoonlijk vlak gewaardeerd voelen. Uit onderzoek van Kenniscentrum HRM (2018) blijkt dat voor medewerkers slecht contact met zijn of haar leidinggevende vaak een van de voornaamste redenen is om bij een bedrijf weg te gaan. Ze voelen zich niet genoeg gewaardeerd en gerespecteerd voor het werk dat ze doen. Investeer volgens Schrier (2018) daarom in goede communicatie en samenwerking onderling en zorg als werkgever ervoor dat je op de hoogte bent van eventuele problemen en kwesties die spelen tussen collega's.

Ieder medewerkers heeft ambitie en potentie en zou de mogelijkheid moeten krijgen om het beste uit zichzelf te halen. Deze kansen moeten dan ook benut worden, dit is niet alleen goed voor de medewerkers en zijn loyaliteit, maar ook voor de organisatie. Door regelmatig gesprekken te voeren blijft de werkgever op de hoogte van de wensen van de medewerker met betrekking tot groei en ontwikkeling. Interesseer als organisatie in de ambities van medewerkers, zodat zij de kans krijgen om het beste uit zichzelf te kunnen halen (Schrier van der, 2018).

In een organisatie is het van belang dat medewerkers plezier hebben in hun werk en dat ze onderling leuk contact hebben. Zorg als organisatie voor een goede sfeer, een gezellige kantine en een teamuitje om de onderlinge banden te versterken. Als deze banden namelijk sterk genoeg zijn, dan zijn collega's eerder geneigd elkaar steun te bieden. Dit alles heeft een positief effect op de werkbeleving van je personeel en op het teamgevoel. Het spreekt voor zich dat een goede werksfeer tevens gunstig is voor het aantrekken van nieuwe medewerkers (Bruin, et al., 2017).

2.5 Van theoretisch kader naar empirisch onderzoek

Het theoretische kader wordt geschetst uit wetenschappelijke en praktijkgericht literatuur rond de onderwerpen betrokkenheid, commitment en verloop. Er is daarvoor gezocht in de digitale bibliotheken zoals Google Scholar op de zoektermen: betrokkenheid, commitment, flow, Job Demands-Resources model en motivatie. Er wordt vanuit het geschetste kader door middel van semigestructureerde interviews een antwoord gezocht op de deelvragen met betrekking tot (1) de vraag hoe het begrip betrokkenheid kan worden gedefinieerd. Welke factoren betrokkenheid beïnvloeden in negatieve (2) en in positieve (3) zin. (4) Wat de relatie is tussen verloop en betrokkenheid. Vervolgens is gezocht naar (5) mogelijkheden om deze betrokkenheid in die mate te beïnvloeden, zodat medewerkers behouden worden voor de organisatie. In dit onderzoek gaat het over relevante factoren die betrekking hebben op affectieve betrokkenheid. In bijlage 2 is er een uitgebreide theoretische mindmap opgesteld. Hieruit is het volgende beknopte conceptuele model ontstaan, dat de basis vormt voor het onderzoek (zie figuur 7).



Figuur 7. Conceptueel model

Het conceptueel model laat zien welke factoren in positieve en negatieve zin invloed hebben op betrokkenheid. Dit leidt tot de volgende empirische hoofdvraag: *In hoeverre ervaren de zorgmedewerkers tussen 20 – 29 jaar affectieve betrokkenheid binnen ZGA en wat is hun behoefte in dit verband?*

Om tot een goed onderzoekontwerp te komen op de empirische hoofdvraag zullen de volgende deelvragen beantwoord moeten worden:

- 1a. In welke mate ervaren de zorgmedewerkers betrokkenheid?
- 1b. Wat hebben zorgmedewerkers nodig om betrokkenheid te ervaren?
- 2a. In welke mate ervaren zorgmedewerkers voldoening/flow?
- 2b. Wat hebben zorgmedewerkers nodig om voldoening/flow te ervaren?

- 3a. In welke mate ervaren de zorgmedewerkers intrinsieke motivatie?
- 3b. Wat hebben zorgmedewerkers nodig om intrinsieke motivatie te ervaren?
- 4a. In welke mate ervaren de zorgmedewerkers feedback
- 4b. Wat wensen zorgmedewerkers op het gebied van feedback?
- 5a. In welke mate ervaren de zorgmedewerkers waardering?
- 5b. Wat hebben zorgmedewerkers nodig aan waardering?
- 6a. Hoe waarderen de zorgmedewerkers communicatie
- 6b. Wat hebben zij nodig op het gebied van communicatie?
- 7a. Hoe ervaren de zorgmedewerkers de rol van de leidinggevende?
- 7b. Wat hebben zij nodig van hun leidinggevende?
- 8. Wat kunnen de zorgmedewerkers zeggen over hun employee-journey tot nu toe?

In het volgende hoofdstuk zal nader worden ingegaan op de uitvoering hiervan.

Hoofdstuk 3 Methode

In dit hoofdstuk wordt de methode en de opzet van het onderzoek toegelicht en verantwoord. Ook wordt er ingegaan op de procedure, betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

3.1 Verantwoording methode

Het onderzoek laat zich kenmerken als een kwalitatief onderzoek (Boeije, 2016). Het doel van een kwalitatief onderzoek is om ervaringen en opvattingen van deelnemers in kaart te brengen, te interpreteren en te verklaren. Het gaat om onderwerpen waarbij niet direct duidelijk is welke mogelijke aspecten deel uitmaken van het onderzoek (Boeije, 2016). Om te komen tot data-triangulatie is naast semigestructureerde interviews aan de hand van een topic-lijst gebruik gemaakt van een panelgesprek. De uitkomsten van dit panelgesprek worden gebruikt om te zorgen voor voldoende data-triangulatie en om zoveel mogelijk ideeën en opvattingen over het onderwerp naar boven te halen (Baarda, et al., 2013). Alle interviews en de informatie uit het panelgesprek worden opgenomen. De interviews worden woordelijk getranscribeerd en het panelgesprek wordt uitgewerkt als een samenvattend transcript (Baarda, et al., 2013). De open codering van de interviews wordt gedaan door middel van het doorlopen van de getranscribeerde interviews en in de kantlijn codes te geven aan de verschillende uitspraken die zijn gedaan door de respondenten tijdens de interviews. Deze worden later van kleuren voorzien tijdens het axiaal coderen. Deze kleuren komen overeen met de factoren afkomstig uit het conceptueel model en de topiclijst. Door deze kleurcodering toe te passen is het mogelijk om axiaal te coderen en de verschillende codes met elkaar te vergelijken en samen te voegen tot een overkoepelende code. Uiteindelijk worden in de laatste fase van de codering (selectief) verbanden gelegd tussen de verschillende factoren. Hiervan wordt een samenvatting gemaakt als codeboom. Aan de hand van de topic-lijst worden de gegevens uit deze interviews vervolgens geanalyseerd en samengevat.

3.2 Onderzoeksopzet en validiteit

Omdat het in mijn onderzoek met name gaat om opvattingen, ervaringen en interpretaties, is gekozen voor een kwalitatief onderzoek door middel van semigestructureerde interviews aangevuld met een panelgesprek (Mortelmans, 2013). Door deze twee methoden te combineren, kan een reële mate van betrouwbaarheid met betrekking tot de verkregen data worden gerealiseerd. In deze paragraaf worden de beide methodes beschreven.

3.2.1 Semigestructureerde interviews

Om de onderzoeksvragen goed te kunnen beantwoorden worden diepte-interviews afgenomen bij een geselecteerde groep van verschillende afdelingen. Voor deze interviews is er gewerkt met een topic-lijst die is gebaseerd op het theoretisch kader en conceptueel model (tabel 4). Aan de hand daarvan zijn de vragen opgesteld. Na de afname van de interviews wordt vervolgens het tweede deel van het onderzoek gedaan door middel van het panelgesprek. In kwalitatief onderzoek wordt over het algemeen niet gesproken over validiteit, maar over geldigheid. Hierbij speelt verzadiging of saturatie een rol (Baarda, et al., 2013).

3.2.2 Panelgesprek

Het panelgesprek wordt als methode gebruikt om mogelijke nieuwe informatie naar boven te halen en te beoordelen of de verkregen informatie herkenbaar is. Ook worden de uitkomsten van de interviews gedurende het panelgesprek voorgelegd aan een selecte groep zorgmedewerkers uit de leeftijdsgroep 20-29 jaar om te komen tot gevalideerde conclusies. Het panelgesprek wordt toegevoegd aan de interviews om de data uit de interviews te kunnen trianguleren. Baarda, et al., (2013) benoemt als een van de doelen van een panelgesprek, het leren kennen van de opvattingen van de deelnemers over een bepaald thema, in het geval van dit onderzoek is dat betrokkenheid en verloop. Bij een panelgesprek komen deelnemers samen tot bepaalde meningen, opvattingen en suggesties.

3.3 Onderzoekspopulatie, -groep en samenstelling steekproef

De geïnterviewden en de deelnemers van het panelgesprek worden middels een stakeholdersanalyse gekozen. Er is voor gekozen om de interviews en het panelgesprek af te nemen bij de stakeholdersgroep psychogeriatric (PG) en dan specifiek de functie helpende en ziekenverzorgende, omdat blijkt dat onder deze groep medewerkers de uitstroom het hoogst is. De hoge uitstroom komt voor in vijf afdelingen, namelijk: Pachterserf, De Windkanter, Twello, Koningsbeek begane grond en Koningsbeek 1^{ste} etage. Er worden in totaal 15 interviews afgenomen, drie per afdeling en er zullen zes deelnemers worden gevraagd voor het panelgesprek, waarbij in ieder geval de ziekenverzorgenden nadrukkelijk vertegenwoordigd zijn. Om een representatief beeld te verkrijgen is gekozen voor een zo heterogeen mogelijk samengestelde groep. Dit geldt voor zowel de interviews als voor de deelnemers voor het panelgesprek. Hier is gebruik gemaakt van een aselechte steekproef van deze vijf afdelingen binnen de selectie zorgmedewerkers met de leeftijd 20-29 jaar en de functie Helpende en Verzorgende IG. Dit is een willekeurig gekozen subset van een populatie. Bij deze steekproefmethode heeft ieder persoon van de populatie een gelijke kans om geselecteerd te worden en in de steekproef te worden opgenomen (Mortelmans, 2013). De 15 geïnterviewden worden in een periode van een of twee weken geïnterviewd. Na afname van de interviews, maar binnen twee weken, volgt er een panelgesprek. Zodoende is de verkregen informatie uit de interviews nog vers. Bij het afnemen van de interviews wordt er rekening mee gehouden dat op een gegeven moment verzadiging bereikt zal worden. Volgens Baarda, et al., (2013) is bij een goede kwalitatieve steekproef in de praktijk het aantal interviews beperkt. Bij het panelgesprek komen ook de antwoorden van de geïnterviewden in geanonimiseerde vorm aan de orde. Deze worden tijdens het panelgesprek getoetst bij de deelnemers op herkenbaarheid en mogelijke toevoegingen of ervaringen/belangen. Op basis van deze werkwijze is de verwachting dat de opbrengsten van het onderzoek betrouwbaar zijn en antwoord geven op de gestelde onderzoeksvragen.

3.4 Interviews, panelgesprek en topiclijst

Middels semigestructureerde interviews en een panelgesprek wordt een antwoord gezocht op de deelvragen uit hoofdstuk 2, om op basis daarvan te komen tot het beantwoorden van de hoofdvraag. Het weergeven van de gegevens uit de interviews en het panelgesprek wordt gedaan middels het gecomprimeerd verslag (Mortelmans, 2013). Er wordt eerst samengevat wat er door de respondenten is gezegd, om vervolgens te kunnen coderen en analyseren. Er is gebruik gemaakt van een topic-lijst om door te kunnen vragen en de respondenten de kans te geven om aanvullende

informatie te delen. De topic-lijst die hieronder staat, is gebaseerd op het theoretisch kader en het conceptueel model.

Tabel 4. *Topic-lijst*

Topiclijst	Sub topic	Uitwerking
Verloop	Vrijwillig	Andere werkgever
		Betere voorwaarden
		Doorgroeimogelijkheden
	Natuurlijk	Tijdelijk contract
		Pensionering
		Arbeidsongeschiktheid
		Overlijden
	Gedwongen	Ontslag
		Reorganisatie
Betrokkenheid	(Ver)binding	De mate van verbondenheid met de organisatie
		Relatie persoonlijke doelen en organisatiedoelen
		Onderlinge relaties
	Bevlogenheid	Toewijding
Voldoening/flow	Uitdagingen	Vitaliteit
		Intellectuele uitdaging
		Doelstellingen
		Verantwoordelijkheid
	Vaardigheid	Zinvol werk
		Oefening naar beheersingsniveau
		Automatismen
		Capaciteit
Intrinsieke motivatie	Autonomie	Regelruimte
		Vrijheid om eigen keuzes te maken
		Ruimte om het werk op eigen manier in te delen
	Relatie	Sociale verbondenheid
		Verbondenheid omgeving
		Vertrouwen hebben in elkaar
	Competentie	Vertrouwen hebben in eigen kunnen
		Passend werk (niveau)
		Vaardig zijn in wat er van je verwacht wordt
Feedback	Respect	Door leidinggevende
		Door collega's
	Tevredenheid	Serius genomen worden
		Loyaliteit en betrokkenheid bij organisatie
	Leren/ontwikkelen	Lerende cultuur
		Persoonlijke groei
Waardering	Woorden	Het gevoel van gezien te worden
		Complimenten over gedrag
	Tijd	Persoonlijke aandacht
		Tijd voor de medewerker
	Cadeau	Onverwacht
		Het waarom
	Helpen	Meewerken in primaire proces
		Weten waar team mee bezig is
Communicatie	Organisatieniveau	Creëren van verbondenheid
		Aandacht voor normen en waarden
		Communicatie van organisatieveranderingen
	Managementniveau	Aandacht visie en doelen van de organisatie
		Coaching en training van lijnmanagers
	Medewerkersniveau	Creëren van dialoog
		Aanmoedigen van feedback
Rol leidinggevende	Motiveren/Stimuleren	Inspraak faciliteren
		Ruimte voor ontwikkeling

Employee-journey		Aandacht voor persoonlijke groei
	Waarderen	Feedback geven
		Belonen
	Vinden	Sollicitatieprocedure
		Contracten
	Verbinden	Ontvangst
		Inwerkmogelijkheden
		Buddy systeem
		Introductieprogramma
		Ontwikkelmogelijkheden
		Duurzaam inzetbaarheid
	Loslaten	Goed afscheid nemen
		Loopbaan ontwikkeling buiten de organisatie
		Ambassadeurschap

Het interview is opgezet als een semigestructureerd interview dat gevoerd zal worden aan de hand van richtvragen (zie bijlage 4). Dit houdt in dat de vragen niet letterlijk worden gesteld maar dat de richtvragen een leidraad vormen voor het gesprek. De vragen zijn onderverdeeld in openingsvragen, inleidingsvragen, transitievragen, sleutelvragen en besluitende vragen. Dit is gedaan om een duidelijke structuur in het gesprek te creëren en het gesprek te sturen, zonder de inhoud te beïnvloeden. Afhankelijk van hoe het gesprek verloopt wordt geluisterd, samengevat en doorgevraagd of een andere formulering gekozen (Goijarts & Veen, 2012).

- De openingsvraag is bedoeld om de medewerker op zijn/haar gemak te stellen om vervolgens middels de inleidingsvraag de geïnterviewde mee te nemen in het gespreksonderwerp.
- Met de transitievragen gaan we meer de diepte in richting het onderwerp en de onderzoeksvraag. Tijdens het gesprek aan de hand van de sleutelvragen is het mogelijk om nog dieper in te gaan op de factoren die een rol spelen in de onderzoeksvraag.
- De besluitende vraag is bedoeld om af te ronden en informatie naar boven te halen die nog niet tijdens het interview is benoemd.

Door middel van het panelgesprek worden opvattingen en ervaringen met betrekking tot het thema 'Betrokkenheid' geïnventariseerd. Het panelgesprek is bedoeld om een discussie tussen de deelnemers te openen en argumenten en ervaringen naar boven te halen. Een ander belangrijk doel van het panelgesprek is het leren kennen van de opvattingen van de deelnemers over het thema. Door de verkregen informatie uit het panelgesprek te combineren met de data uit de interviews wordt een vorm van data-triangulatie toegepast en de verkregen informatie getoetst op herkenbaarheid (Mortelmans, 2013). In het panelgesprek worden de voorlopige resultaten uit de interviews voorgelegd en wordt er antwoord gegeven op de vraag welke factoren medewerkers van belang achten als het gaat om medewerkersbetrokkenheid. Daarnaast wordt, om ondersteunende data te verzamelen gevraagd om de genoemde factoren uit het conceptueel model te waarderen op een schaal van 1 – 10. Waarvan 1 weinig tot niet herkenbaar is en 10 in hoge mate herkenbaar. Deze informatie wordt gekwalificeerd door middel van een radargrafiek. De reden waarom er gekozen wordt voor een radargrafiek heeft te maken met een heldere weergave van de verschillende factoren, waarbij goed zichtbaar wordt welke factoren meer en mindere herkenbaar zijn. De factor die het meest van belang wordt geacht, bevindt zich aan de buitenkant van het web en de factor die het minst invloed heeft, bevindt zich bij de kern van het web (Mortelmans, 2013).

3.5 Uitvoering

De procedure om in contact te kunnen komen met de zorgmedewerkers verloopt via de teammanagers. In eerste instantie wordt er telefonisch contact gelegd met de teammanagers van de afdelingen. Tijdens het telefoongesprek wordt toestemming gevraagd of dit onderzoek plaats mag vinden op hun afdeling, en hoe de medewerkers van de teammanagers het beste benaderd kunnen worden. Volgens de teammanagers is het de beste manier om de zorgmedewerkers per e-mail benaderen, bij geen gehoor telefonisch contact op te nemen. Aan de teammanagers is gevraagd om bij de teams aan te geven dat zij worden benaderd en of zij hun mailbox in de gaten willen houden.

Na de goedkeuring van de teammanagers is bij de afdeling P&O naar het personeelsbestand van de vier afdelingen gevraagd waarin de werkmailadressen in opgenomen zijn. Omdat de voorkeur uitgegaan is naar specifieke functies en leeftijdsklassen is een mail naar desbetreffende zorgmedewerkers van de afdelingen verstuurd (bijlage 5). De deelnemers kunnen meedoen als zij binnen één week reageren op de gestuurde mail. Mocht er geen mailwisseling ontstaan, dan worden de deelnemers telefonisch benaderd. Ter bevestiging wordt er dan een mail gestuurd met de gemaakte afspraak en locatie.

3.6 Analyse

De interviewresultaten zijn afhankelijk van de antwoorden van de geïnterviewden en de vastlegging van het antwoord door de interviewer. Om de objectiviteit te waarborgen en het interviewer effect te minimaliseren vindt de verslaglegging plaats door middel van een geluidsopname. Om de antwoorden zo nauwkeurig mogelijk te verwerken worden deze gegevens uitgewerkt volgens het non-verbatim transcript (Mortelmans, 2013). Aan de hand van de topic-lijst worden deze gegevens gecodeerd, geanalyseerd en samengevat. Het coderen van de gegevens vindt plaats door twee judges (Boeije, 2014), namelijk de onderzoeker zelf en een tweede onafhankelijke externe persoon. Deze onafhankelijke externe persoon is directeur van een organisatie in de publieke sector die de portefeuille HRM in beheer heeft. Deze persoon is gekozen op basis van expertise en werkervaring. In de exploratiefase (Baarda, et al., 2013) worden de gegevens opgesplitst en open gecodeerd. Daarnaast worden in de specificatiefase de codes geordend in categorieën om op die manier structuur aan te brengen in de gegevens. Vervolgens worden verbanden gelegd door verschillende kleurcodes binnen de categorieën met elkaar te vergelijken, ook wel axiaal coderen genoemd (zie bijlage 7b). In de reductiefase wordt er gezocht naar samenhang en patronen om een totaalbeeld te creëren. Op deze wijze wordt toegewerkt naar de uiteindelijke codeboom (zie bijlage 7c).

3.7 Ethiek

De resultaten van de interviews worden geanonimiseerd weergegeven. Er wordt vooraf kenbaar gemaakt dat er vertrouwelijk wordt omgegaan met de verkregen informatie en dat de anonimiteit wordt gegarandeerd, zodat de respondenten volledig en open kunnen zijn. In de uitnodiging (zie bijlage 5) wordt daar nadrukkelijk op gewezen. Ook aan de start van het gesprek wordt nogmaals gewezen op de anonimisering van de gegevens en gevraagd of de geïnterviewden akkoord gaan met het opnemen van het gesprek. Alle interviews worden opgenomen en na het uitwerken vernietigd. Ook de verkregen data uit het panelgesprek (zie paragraaf 3.1) worden geanonimiseerd weergegeven in dit onderzoek, zodat niet te herleiden is welke medewerkers hier een rol of aandeel in hebben.

Hoofdstuk 4 Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het verloop van het onderzoek is geweest. Vervolgens worden de resultaten uit het empirisch onderzoek weergegeven. Het gaat hierbij om een analyse van de gegevens uit de interviews en het panelgesprek. De weergave van deze resultaten vindt plaats aan de hand van de empirische deelvragen zoals genoemd in hoofdstuk 2.6 rondom de onderwerpen betrokkenheid, voldoening/flow, intrinsieke motivatie, feedback, communicatie, rol leidinggevende en employee-journey. In deze deelparagrafen worden de resultaten op de empirische deelvragen gepresenteerd. Daarbij wordt gebruik gemaakt van de uit de interviews verkregen informatie zoals weergegeven in de codeboom (bijlage 7c). Tot slot wordt in de laatste paragraaf ingegaan op de uitkomsten van het panelgesprek met betrekking tot bovengenoemde thema's.

4.1 Verloop van het onderzoek

Het empirische deel van dit onderzoek vond plaats door middel van interviews en een panelgesprek. In eerste instantie was het doel om 15 interviews af te nemen en een panelgesprek te voeren met zes zorgmedewerkers. Het organiseren en afnemen van de interviews was een uitdaging. Dit had te maken de maatregelen rondom Corona, waardoor er zo weinig mogelijk mensen werden toegelaten op de afdelingen. Daarnaast speelde mee dat door de extra maatregelen en de uitval van personeel op de afdelingen de zorgmedewerkers extra werkdruk voelden. Daardoor was de belangstelling en motivatie om deel te nemen aan dit onderzoek minimaal. Tenslotte bleek ook nog een van de teammanagers niet positief te staan tegenover dit onderzoek op de betreffende afdeling, waardoor een deel van de doelgroep niet bereikbaar werd voor interviews. Daardoor ontstond er een risico dat de resultaten wellicht te minimaal zouden zijn. Uiteindelijk heb ik er voor gekozen om de medewerkers persoonlijk te benaderen door telefonisch contact te zoeken en het belang van dit onderzoek toe te lichten. Hierdoor is het toch gelukt om negen interviews af te nemen. Alle interviews zijn na afname direct getranscribeerd en gecodeerd. Na het zevende interview bleek saturatie op te treden, doordat er geen nieuwe codes konden worden toegevoegd en de codeboom niet meer groeide. Dit betekent dat er voldoende data beschikbaar kwamen om het empirische deel van het onderzoek op te baseren. In elk interview kwam naar voren dat de deelnemers zich realiseren hiermee niet alleen zichzelf en de organisatie te helpen maar ook andere collega's die wellicht moeite hebben om deel te nemen aan dit onderzoek.

Het organiseren van het panelgesprek verliep daarentegen een stuk makkelijker, terwijl eenzelfde werkwijze is gehanteerd. Ik heb omstandigheden gecreëerd om gezamenlijk een dialoog te voeren over de factoren die betrokkenheid beïnvloeden. Bij de interviews moest ik meer begeleiden, zodat we niet afdwaalden van het onderwerp van gesprek. Het doel voor het panelgesprek was om zes zorgmedewerkers te benaderen en gelukkig is dat ook gelukt. Door de coronamaatregelen waren de zorgmedewerkers bereid om het panelgesprek via Teams te doen. Tijdens het panelgesprek zijn door de gespreksleider zoveel mogelijk open vragen gesteld, zoals: 'Hoe zie jij dat, Hoe denk jij daarover, Op welke manier ervaar jij dat, Wat zou je kunnen vertellen over en Hoe zou je dat waarderen?' Hierdoor ontstond er een open dialoog tussen de respondenten waarbij de onderzoeker goed moest luisteren wie wat zei en daarop door te vragen, bijvoorbeeld 'Noem eens een voorbeeld?' of 'Wat betekent voor jou gewenst?'. Er is gebruik gemaakt van het icoontje 'handje opsteken'. Hierdoor hebben alle respondenten de kans gekregen om aan het woord te komen en hun mening/ervaring te delen (zie bijlage 9 voor een volledige beschrijving van het panelgesprek).

4.2 Analyse en presentatie resultaten interviews

Het coderen van de interviews verliep goed, na het transcriberen was het vrij eenvoudig om uit de interviews open codes naar boven te halen, hierna ben ik de verschillende open codes gaan clusteren, waardoor het in de volgende stap vrij gemakkelijk was om verbanden te leggen en kleurcodes toe te voegen tijdens het axiaal coderen. In bijlage 7a en 7b is een overzicht te vinden van de open codes en de verbanden die gelegd zijn door middel van kleuren om de relaties tussen de verschillende codes zichtbaar te maken. Gedurende het proces van analyseren bleek dat, om een volledig beeld te krijgen, het nodig was om nog een keer 'met de stofkam' door de transcripten te gaan om te bepalen of er nog nieuwe codes toegevoegd konden worden aan de codeboom. Dit heeft uiteindelijk geleid tot de definitieve codeboom, zoals terug te vinden in bijlage 7c.

Hieronder worden resultaten van de interviews en het panelgesprek gepresenteerd. Alle factoren uit het conceptueel model komen stuk voor stuk aan bod om daaraan vervolgens de resultaten vanuit de codeboom te koppelen. Elke paragraaf begint met een korte toelichting op de uitgevraagde informatie, met een opsomming van de meest opvallende resultaten met daaraan gekoppeld enkele citaten uit de interviews ter illustratie. Vervolgens wordt schematisch weergegeven hoe de gevonden resultaten zich verhouden tot de respondenten. In de laatste kolom is met een kleur gemarkeerd, welke aspecten het duidelijkst naar voren komen (arcering van donker naar licht) in geanalyseerde data.

4.2.1 Betrokkenheid

In deze paragraaf worden de resultaten weergegeven op de deelvragen 1a In welke mate de zorgmedewerkers betrokkenheid ervaren en 1b. Wat zorgmedewerkers nodig hebben om betrokkenheid te ervaren. Bij het analyseren van de vraag in welke mate zorgmedewerkers betrokkenheid ervaren, komt naar voren dat er een hoge mate van betrokkenheid wordt ervaren onder zorgmedewerkers. Door de respondenten wordt gemiddeld een 7,8 als cijfer gegeven voor de mate van betrokkenheid die zij ervaren bij de organisatie of er worden woorden gebruikt die duiden op een grote mate van betrokkenheid. Als factoren die betrokkenheid (positief en/of negatief) beïnvloeden en wat zorgmedewerkers nodig hebben om betrokkenheid te ervaren wordt met name genoemd:

Clënten en hun families:	<i>'Geeft mij het gevoel dat ik er toe doe'</i>
Contacten met collega's:	<i>'Collega's maken de sfeer leuk'</i>
Communicatie:	<i>'We gaan er met z'n allen voor'</i>
Relatie met de leidinggevende:	<i>'Ik zie haar niet op de afdeling'</i>

	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	T
Cijfer:	8	9	7	6	9	8	8	7	8	7,8
Betrokkenheid:										
Clënten/families	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9
Contact met collega's	x	x	x	x	x		x	x	x	8
(Gebrek aan) leiding/management	x	x		x	x		x	x	x	7
Communicatie	x		x	x	x	x	x		x	7
Collegialiteit	x	x	x	x		x	x			6
Uitdaging		x	x		x	x		x		5
Teamgevoel		x			x	x	x			4

4.2.2 Voldoening/flow

In deze paragraaf worden de resultaten weergegeven op de deelvragen 2a In welke mate de zorgmedewerkers voldoening en flow ervaren en 2b. Wat zorgmedewerkers nodig hebben om voldoening/flow te ervaren. Bij het analyseren van de vraag in welke mate de zorgmedewerkers voldoening of flow ervaren, komt naar voren dat alle zorgmedewerkers factoren kunnen benoemen die zorgen voor het ervaren van voldoening/flow. Het blijkt van belang te zijn dat:

Medewerkers uitdaging in hun werk hebben: *'Ik heb elke dag een nieuwe uitdaging'*
 Waardering ontvangen van cliënten: *'Als een cliënt zegt bedankt meisje'*
 Waardering ontvangen van leidinggevende: *'Ik ga tegen mijn zin naar het werk'*
 Het werk afwisselend is: *'Geen dag is hetzelfde'*
 Fijn samengewerkt kan worden met collega's: *'Met een goed gevoel naar huis'*
 De leidinggevende stimuleert en motiveert: *'Mogelijkheid krijgen om door te groeien'*

Voldoening/flow	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	T
Ervaren ja/nee	J	J	J	J	N	J	J	J	J	
Professionele cultuur:										
Samen leren	x	x		x	x	x		x	x	7
Fijne werksfeer	x	x		x		x	x	x		6
Waardering:										
Dankbaarheid cliënten	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9
Waardering leidinggevende	x	x	x	x		x	x	x	x	8
Collegialiteit:										
Samenwerken met collega's	x	x	x	x		x	x	x		7
Elkaar helpen	x	x	x			x	x	x		6
Teamwork		x	x	x		x	x			5
Motivatie:										
Rol leidinggevende	x	x	x	x		x	x	x	x	8
Uitdaging	x	x	x	x		x	x	x	x	8
Afwisselend werk	x	x	x	x		x	x	x		7
Eigen inbreng	x		x			x	x	x	x	6

4.2.3 Intrinsieke motivatie

In deze paragraaf worden de resultaten weergegeven op de deelvragen 3a In welke mate de zorgmedewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn en 3b. Wat zorgmedewerkers nodig hebben om intrinsieke motivatie te ervaren. Bij het analyseren van de vraag in welke mate de zorgmedewerkers intrinsieke motivatie ervaren, geven alle geïnterviewden aan intrinsiek gemotiveerd te zijn om te werken met de doelgroep dementerende ouderen. Op de vraag of dit samenhangt met de organisatie ZGA wordt door zes van de negen respondenten negatief geantwoord. Het blijkt met name van belang te zijn voor de geïnterviewden dat:

Zij kunnen samenwerken in een fijn team: *'Samen als een team staan'*
 Zij vrijheid hebben om het werk op eigen manier in te vullen: *'Zelf keuzes kunnen maken'*
 Zij zich competent voelen: *'Ik voel vertrouwen'*
 Zij samen kunnen leren en ontwikkelen: *'Samen dingen oplossen'*

Intrinsieke motivatie	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	T
Ervaren ja/nee:	N	J	J	J	N	J	N	J	J	6+
Zelfstandigheid:										
Eigen werkwijze	x	x	x	x		x	x	x	x	8
Collegialiteit:										
Samenwerken met collega's	x	x		x	x	x	x	x	x	8
Fijne sfeer	x		x	x	x	x	x	x	x	8
Teamwork		x	x	x		x	x			5
Privé dingen delen		x	x		x	x		x		5
Professionele cultuur:										
Samen leren	x	x		x	x	x		x	x	7
Feedback		x	x	x	x		x	x	x	7
Veilige omgeving		x	x			x	x	x		5
Inwerken/ontvangst	x		x			x		x		4

4.2.4 Feedback

In deze paragraaf worden de resultaten weergegeven op de deelvragen 4a Hoe de zorgmedewerkers de ruimte voor feedback ervaren en 4b. Op welke wijze zorgmedewerkers feedback een plek zouden willen geven binnen de organisatie. Bij het analyseren van de vraag in welke mate feedback wordt ervaren door de zorgmedewerkers, komt naar voren dat de geïnterviewden het geven en ontvangen van feedback zeer wisselend ervaren. Ongeveer de helft van de geïnterviewden spreekt hier op een positieve manier over en ongeveer de helft van de geïnterviewden is minder tevreden over de wijze waarop feedback een plek heeft binnen de organisatie. Als zorgmedewerkers wel positief spreken over feedback dan gaat het meestal over de eigen rol van de medewerker in het geven of ontvangen van feedback. Antwoorden die worden gegeven op de vraag op welke wijze zorgmedewerkers feedback een plek zouden willen geven binnen ZGA kunnen geclusterd worden rond factoren die te maken hebben met een professionele cultuur:

Rol (voorbeeldgedrag) leidinggevende: *'Meer aandacht besteden aan feedback'*
 Dialoog: *'Elkaar vertrouwen en je uitspreken'*
 Oefenen en trainen over feedback: *'Angst wegnemen om feedback te geven'*
 Samen leren en ontwikkelen: *'Het team heeft behoefte aan feedback'*

Feedback	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	T
Ervaren: +/-	+	+	-	-	+/-	+	-	+	-	5/5
Communicatie:										
Rol leidinggevende	x	x	x	x		x	x	x	x	8
Dialoog		x	x	x	x	x	x	x		7
Werksfeer	x	x	x		x	x				5
Feedback app	x	x				x		x		4
Professionele cultuur:										
Feedback (trainingen over)	x	x		x	x	x	x	x	x	8
Samen leren	x	x		x	x	x		x	x	7
Veilige omgeving		x	x			x	x	x		5

4.2.5 Waardering

In deze paragraaf worden de resultaten weergegeven op de deelvragen 5a In welke mate de zorgmedewerkers waardering ervaren en 5b. Wat zorgmedewerkers nodig hebben om waardering te ervaren. Bij het analyseren van de vraag in welke mate de zorgmedewerkers waardering ervaren, komt naar voren dat de zeven van de negen respondenten geen of nauwelijks waardering ervaren van de werkgever ZGA, maar alle respondenten geven aan zich gewaardeerd te voelen door de cliënten en hun families en van directe collega's. In mindere mate vinden de geïnterviewde zorgmedewerkers de materiele waardering van belang. Op de vraag wat zorgmedewerkers nodig hebben om waardering te ervaren worden antwoorden gegeven die gaan over:

Gezien worden: *'Geeft mij het gevoel dat ik er toe doe'*
Tijd van de leidinggevende ontvangen: *'Het is fijn als de teammanager komt binnenlopen'*
Aandacht krijgen van een collega: *'Small talk'*
Compliment van de leidinggevende: *'Als ik complimenten krijg'*

	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	
Ervaren ja/nee	J	N	N	N	N	N	N	J	N	7
Waardering:										
Dankbaarheid client/families	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9
Gezien worden (door leidinggevende)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9
Complimenten		x	x	x	x	x	x	x	x	8
Aandacht	x	x	x	x		x	x	x	x	8
Glimlach van client		x	x	x		x		x	x	6

4.2.6 Communicatie

In deze paragraaf worden de resultaten weergegeven op de deelvragen 6a Hoe de zorgmedewerkers de communicatie binnen ZGA ervaren en 6b. Wat zorgmedewerkers vinden dat zij nodig hebben op het gebied van communicatie. Bij het analyseren van de vraag hoe de zorgmedewerkers de communicatie ervaren, komt naar voren dat acht van de negen geïnterviewden de wijze van communiceren niet positief waarderen. Communicatie vanuit de teammanager wordt gemist; op berichten wordt niet of slecht geantwoord. Slechts één respondent is positief over de communicatie. Het communicatieplatform ZIN wordt door alle respondenten wel positief gewaardeerd. Op de vraag wat zorgmedewerkers nodig hebben op het gebied van communicatie, worden met name antwoorden gegeven die gaan over de factoren:

Werkoverleg: *'Invoeren en vastleggen van nieuwe protocollen'*
 Communicatie leidinggevende: *'Duidelijkheid over de doelen van de organisatie'*
 Dialoog: *'Het onderlinge gesprek stimuleren'*

Communicatie	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	T
Ervaren ja/nee	J	N	N	N	N	N	N	N	N	8-
Communicatie:										
Werkoverleg/afstemmen met collega's	x	x	x	x	x		x	x	x	8
Communicatie leidinggevende	x	x	x	x	x		x	x	x	8
Dialoog		x	x	x	x	x	x	x		7
Informatie uitwisselen	x		x	x	x	x	x			6
Grenzen aangeven		x	x	x		x	x			5

4.2.7 Rol van de leidinggevende

In deze paragraaf worden de resultaten weergegeven op de deelvragen 7a Hoe de zorgmedewerkers de rol van de leidinggevende ervaren en 7b. Wat zorgmedewerkers nodig hebben van hun leidinggevende. Bij het analyseren van de vraag hoe zorgmedewerkers de rol van de leidinggevende ervaren komt naar voren dat de rol van de leidinggevende door zeven van de negen respondenten niet als positief wordt ervaren. Er worden vooral zaken genoemd als het missen van betrokkenheid, missen van communicatie en het afwezig zijn op de afdeling. Een klein aantal respondenten (twee) ervaart de rol van de leidinggevende wel als positief, er worden dan opmerkingen gemaakt die gaan over waardering, motivatie en het geven van ruimte voor nieuwe ideeën. Op de vraag wat zorgmedewerkers nodig hebben van de leidinggevende worden antwoorden gegeven die gaan over de factoren:

Waarderen door middel van aandacht: *'Dat er aandacht is voor de medewerker'*
 Aanwezig zijn op de afdeling: *'De teammanager moet veel op de afdeling zijn'*
 Motiveren: *'Coachen van de teammanager'*
 Complimenten: *'Af en toe een schouderklopje krijgen'*
 Stimuleren: *'Ik heb een sparringpartner nodig'*
 Gezien worden: *'Ik wil dat ze met mij meedenkt'*

Rol leidinggevende	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	T
Ervaren +/-	+	-	-	-	-	-	+	-	-	7-
Professionele cultuur										
Begeleiding	x	x	x		x	x		x	x	7
Introductieprogramma	x	x		x		x	x	x	x	7
Ruimte voor ontwikkelen	x	x	x	x	x		x		x	7
Betrokkenheid										
Aandacht leidinggevende	x	x	x	x		x	x	x	x	8
Verantwoordelijkheid nemen		x	x	x	x	x		x		6
Communicatie										
Empathie	x	x		x		x		x	x	6
Leiding	x	x	x		x		x	x		6
Feedback	x		x	x		x	x			5
Collegialiteit										
Aanwezig zijn op de afdeling	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9
Motivatie										
Motiveren		x	x	x			x	x	x	6
Stimuleren	x	x	x	x	x		x			6
Waardering										
Aandacht	x	x	x	x		x	x	x	x	8
Complimenten		x	x	x	x	x	x	x	x	8
Gezien worden	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9

4.2.8 Employee-journey

In deze paragraaf worden de resultaten weergegeven op deelvraag 8 Wat zorgmedewerkers kunnen zeggen over hun employee-journey tot nu toe. Bij het analyseren van deze vraag komt naar voren dat vier van de negen respondenten positieve ervaringen hebben en vijf van de negen respondenten negatieve ervaringen. Deze ervaringen gaan hoofdzakelijk over het verbinden van medewerkers aan de organisatie. Wat medewerkers zeggen nodig te hebben is:

Een maatje of buddy:	<i>'Fijn om aan een collega gekoppeld te worden'</i>
Introductieprogramma:	<i>'Ik ben losgelaten op de afdeling'</i>
Inwerken/ontvangst:	<i>'Een mail sturen met new-on-board'</i>
Ruimte voor ontwikkelen:	<i>'Dat je gestimuleerd wordt om door te groeien'</i>

Employee-journey	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	T
Ervaren +/-	+	-	-	+	+	-	-	-	+	4/5
Professionele cultuur										
Inwerken/ontvangst	x	x	x	x		x	x	x	x	8
Buddy systeem		x	x	x	x	x	x	x	x	8
Introductieprogramma	x	x		x		x	x	x	x	7
Ruimte voor ontwikkelen	x	x	x	x	x		x		x	7
Samen leren	x	x		x	x	x		x		6

4.2.9 Professionele cultuur

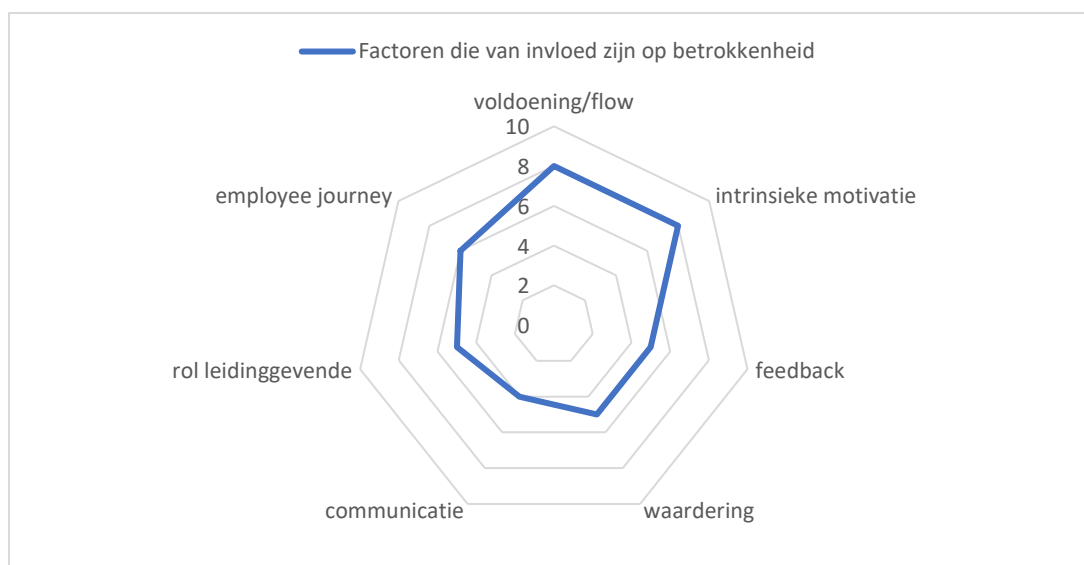
In deze paragraaf worden de resultaten weergegeven die te maken hebben met de professionele cultuur. Deze factor is niet afkomstig uit het conceptueel model en daarom ook niet letterlijk uitgevraagd, maar komt wel duidelijk naar voren uit het empirisch onderzoek. In de verschillende deelvragen worden antwoorden gegeven die te maken hebben met professionele cultuur. Deze ervaringen gaan hoofdzakelijk over feedback, samen leren, veilige omgeving, inwerken en begeleiding, fijne werksfeer en aandacht van de leidinggevende.

Samenwerken met collega's: *'Met een goed gevoel naar huis'*
 Veilige omgeving: *'Ik voel vertrouwen'*
 Samen leren en ontwikkelen: *'Het team heeft behoefte aan feedback'*

Professionele cultuur	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	T
Feedback	x	x		x	x	x	x	x	x	8
Aandacht leidinggevende	x	x	x	x		x	x	x	x	8
Inwerken en begeleiden	x	x	x	x		x	x	x	x	8
Samen leren	x	x		x	x	x		x	x	7
Fijne werksfeer	x	x		x		x	x	x		6
Veilige omgeving		x	x				x	x	x	5

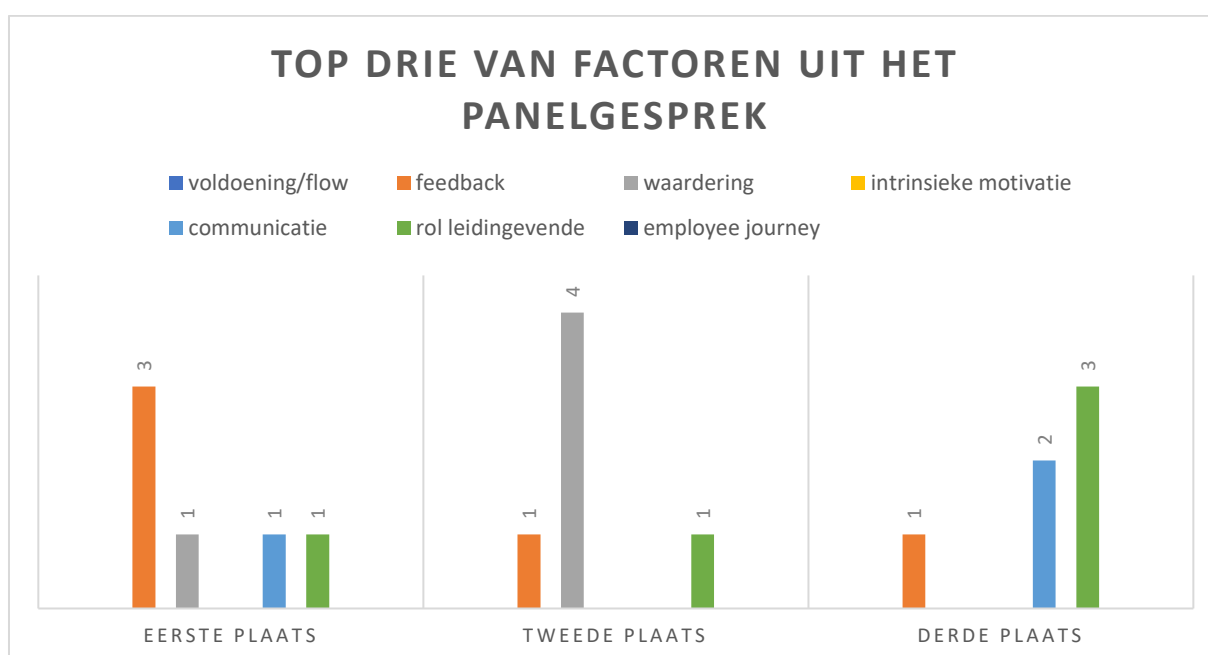
4.3 Uitkomsten van het panelgesprek

In deze paragraaf worden de uitkomsten van het panelgesprek weergegeven. De samenstelling van de deelnemers aan het panelgesprek bestaat uit zorgmedewerkers van de verschillende afdelingen waar ook de interviews zijn afgenomen. Ter verduidelijking: de deelnemers van het panelgesprek zijn andere medewerkers dan de geïnterviewden. In het panelgesprek is een open dialoog gevoerd tussen de deelnemers en de gespreksleider over de ervaringen en beleving van de deelnemers binnen ZGA met betrekking tot de factoren (zie topic-lijst, paragraaf 3.4: tabel 4) die verbonden zijn met het onderwerp betrokkenheid. Ook zijn de voorlopige resultaten van de interviews voorgelegd (zie bijlage 9) aan deze zes respondenten met de vraag welke factoren deze medewerkers van belang achten als het gaat om medewerkersbetrokkenheid. Alle respondenten hebben tijdens het panelgesprek gelijke inbreng gehad en ruimte gekregen om hun mening te geven en ervaringen te delen. Het gesprek is door de onderzoeker begeleid door alle deelnemers persoonlijk te bevragen en ze te laten reageren op elkaars bevindingen (zie bijlage 9). Om aanvullende data te verzamelen, is gevraagd de genoemde factoren uit het conceptueel model te waarderen op een schaal van 1– 10, waarbij 1 nauwelijks herkenbaar is en 10 in hoge mate herkenbaar. Deze uitkomsten zijn weergegeven in een radargrafiek (grafiek 1).



Grafiek 1: Scores van de waardering van beïnvloedende factoren op een schaal van 1 – 10 (zie bijlage 9)

In de grafiek is te zien dat op de factoren voldoening/flow en intrinsieke motivatie gemiddeld genomen hoog wordt gescoord door de deelnemers van het panelgesprek. De factoren feedback, waardering en rol leidinggevende komen minder positief naar voren; deze factoren worden respectievelijk met een 5 of een 4 gewaardeerd. De employee-journey wordt net voldoende gewaardeerd met een score van 6. Bij analyse van de gegevens (zie bijlage 9) blijkt dat de deelnemers van het panelgesprek eensgezind zijn in de waardering van de beïnvloedende factoren, ook al hebben zij na het gesprek de waardering individueel gegeven. Vervolgens is aan dezelfde respondenten gevraagd om een keuze te maken voor een top drie van factoren die zij belangrijk vinden als het gaat om het vergroten van betrokkenheid van medewerkers. Aan de hand van de analyse (zie bijlage 9) zijn deze uitkomsten weergegeven in onderstaande grafiek (grafiek 2).



Grafiek 2: Score van de top drie factoren die betrokkenheid vergroten

De respondenten uit het panelgesprek zetten het element 'feedback' op een eerste, tweede of derde plaats. Ook 'rol leidinggevende' wordt door alle deelnemers genoemd, waarna 'communicatie' volgt. Niet genoemd zijn: 'intrinsieke motivatie', 'employee-journey' en 'voldoening/flow'. Een veel voorkomende voorbeeld waar ook lang over gediscussieerd werd was het geven en ontvangen van feedback. De helft van de respondenten had daar geen moeite mee en was ook stellig in hun antwoorden. Eén van de respondenten zei *'Je moet zeggen waar het op staat, je bent hier niet om vrienden te maken maar om te werken. Alleen moet je er voor zorgen dat je het vriendelijk overbrengt en daar valt nog wel winst uit te halen want lang niet iedereen doet en kan dat'*. De respondenten vonden het lastig om aan te geven dat zij het niet prettig vinden hoe zij worden aangesproken. Waar behoefte aan is, is het creëren van een feedback-cultuur en mogelijk feedback-trainingen. Op welke manier geef je feedback. Wat verder ook een uitschieter en herkenbaar was voor de respondenten is waardering. Wat opviel is dat zij exact hetzelfde voorbeeld gaven als een van de geïnterviewden, namelijk: *'Wij willen geen cadeautjes om gewaardeerd te worden. Een schouderklopje is ook goed. Het gaat om persoonlijke aandacht en dat missen wij enorm. Dat maakt ook dat wij dus geen schijn van kans maken om door te groeien omdat de teammanagers niet aanwezig zijn op de afdeling. Daarmee verliezen wij de kans om gezien te worden. Ik heb mijn leidinggevende 1x gezien en dat was heel kort, volgens mij weet zij mijn naam niet eens meer'*. Dat gemis over de rol van de leidinggevende heerste bij veel van de respondenten enorm en dat is ook herkenbaar uit de interviews.

De resultaten van dit onderdeel uit het panelgesprek laten zien dat feedback, waardering en de rol van de leidinggevende vaak genoemd worden als belangrijkste beïnvloedende factoren als het gaat om betrokkenheid en op een eerste plaats worden gezet. Ook communicatie komt duidelijk naar voren en wordt respectievelijk op de eerste of derde plaats gezet. De uitkomsten van het panelgesprek brengen een focus aan op de drie meest genoemde factoren, te weten: feedback, waardering en rol leidinggevende en als vierde communicatie, terwijl in de interviews ook de factoren waardering en intrinsieke motivatie sterk naar voren komen.

4.4 Samenvatting resultaten hoofdstuk

De data zoals die naar voren zijn gekomen uit de interviews en het panelgesprek hebben geleid tot onderstaande korte samenvatting als resultatenoverzicht. De inhoud hiervan is gefilterd uit de analyses zoals weergegeven in bijlages (6 t/m 9) en hierboven weergegeven in alinea 4.2.1 tot en met 4.2.8.

Als het gaat over betrokkenheid waarderen de bevroagde zorgmedewerkers hun mate van betrokkenheid met gemiddeld een 7,8. De factoren die het vaakst genoemd worden als het gaat om het beïnvloeden van de betrokkenheid zijn: communicatie (7/9), (gebrek aan) leiding/management (8/9), contact met collega's (8/9), contact met cliënten en families (9/9).

Als het gaat over voldoening of flow, geven bijna alle respondenten aan dat zij voldoening ervaren (8/9). De factoren die naar voren komen als nodig om voldoening of flow te ervaren zijn: rol van de leidinggevende (8/9), dankbaarheid van de cliënten (8/9), waardering van de leidinggevende (8/9) en samenwerken met collega's (7/9).

Als het gaat over intrinsieke motivatie, geven 6/9 respondenten aan intrinsiek gemotiveerd te zijn en 3/9 respondenten geven aan dit in mindere mate te ervaren. Als belangrijkste factoren die intrinsieke

motivatie beïnvloeden, wordt genoemd: samenwerken met collega's (8/9), fijne sfeer (8/9), samen leren (7/9), inwerken/begeleiding (7/9) en feedback (7/9).

Als het gaat over feedback, is de helft van de respondenten hierover positief en de helft van de respondenten negatief. De factoren die het meest genoemd worden als het gaat over het beïnvloeden van feedback zijn: rolleidinggevende (8/9), trainingen over feedback (8/9) en voeren van dialoog (7/9).

Als het gaat over waardering, geven 2/9 respondenten aan dit positief te ervaren en 7/9 ervaart dit niet of in mindere mate. De factoren die genoemd worden door respondenten die van belang zijn voor het ervaren van waardering zijn: gezien worden de leidinggevende (8/9), aandacht (met woorden) (8/9) en complimenten (7/9).

Al het gaat over communicatie, hierover zijn 8/9 respondenten negatief en 1/9 is positief over de huidige situatie rond communicatie binnen ZGA. De factoren die benoemd worden die een goede communicatie beïnvloeden zijn: werkoverleg (8/9) en communicatie leidinggevende (7/9).

Als het gaat over de rol van de leidinggevende op de werkvloer zijn 7/9 respondenten negatief en 2/9 positief. De factoren die genoemd worden die te maken hebben met de rol van de leidinggevende en respondenten van belang vinden zijn: aanwezig op de afdeling (9/9), gezien worden (9/9), aandacht (waardering) (8/9), empathie (8/9), complimenten (7/9), begeleiding (7/9), introductieprogramma (7/9) en ruimte voor ontwikkelen (7/9).

Als het gaat over de employee-journey, zijn 4/9 respondenten positief. De factoren die genoemd worden die van invloed zijn op de employee-journey zijn met name: buddy systeem (8/9), introductieprogramma (7/9), samen leren (7/9) en ruimte voor ontwikkelen (7/9).

Als het gaat over professionele cultuur worden factoren genoemd die te maken hebben met feedback (8/9), samen leren (7/9), veilige omgeving (5/9), inwerken en begeleiding (7/9), fijne werksfeer (6/9) en aandacht van de leidinggevende (8/9).

4.5 Empirisch model

Dit hoofdstuk sluit af met een empirisch model waarin de bevindingen uit bovenstaande alinea op een schematische manier worden weergegeven.

Hoofdcode	Subcodes
Betrokkenheid	Clënten
	Elkaar helpen
	Organisatie
	Afdeling
	Andere afdelingen
	Eigen afdeling
	Collegialiteit
	Contact collega's
	Communicatie
	Informereren
	Teamgevoel
	Verantwoordelijk
	Verantwoordelijkheid nemen
	Uitdaging
	Management
	Gebrek aan leiding
	Gebrek aan aandacht leidinggevende
	Rol leidinggevende
	Familie
Professionele cultuur	Klantgerichtheid
	Regie bij de cliënt
	Respect voor cliënt
	Aandacht cliënt
	Sfeer
	Roddelen
	Relaties
	Informeel sfeer
	Werkdruk
	Werk/privébalans
	Verantwoordelijkheid nemen
	Fijne werksfeer
	Kwaliteit
	Ambitie
	Feedback
	Samen leren
	Respect voor collega's
	Protocollen
	Veilige omgeving
	Management
	Gebrek aan leiding
	Bureaucratie
	Inwerken/ontvangst
	Gebrek aan begeleiding
	Introductieprogramma
	Ruimte voor ontwikkelen
	Buddy systeem
Motivatie	Afstand
	Team
	Doelgroep
	Afwisselend werk
	Eigen inbreng
	Collega's
	Demotivatatie van leidinggevende

	Uitdaging
	Motiveren
	Stimuleren
Collegialiteit	Elkaar helpen
	Hulp bieden
	Sfeer
	Samenwerken
	Werken in groepsverband
	Teamverband
	Teamwork
Zelfstandigheid	Gemis leidinggevende
	Alleen werken
Waardering	Eigen werkwijze
	Dankbaarheid cliënt
	Glimlach cliënt
	Cliënt
	Familie
	Complimenten
	Leidinggevend
	Cadeau
	Gezien worden
	Aandacht
Communicatie	Belonen/waarderen
	Feedback
	Afdeling
	Sfeer
	Werken in groepsverband
	Informatie uitwisselen
	Werkoverleg
	Management
	Afstemming collega's
	Dialogo
	Feedback ontvangen
	Feedback geven
	Collega's
	Feedback app
	Grenzen aangeven
	Feedback durven geven
	Feedback vragen
	Collegialiteit
	Organisatie
	Leiding
	Gebrek aan leiding
	Gebrek aan empathie leidinggevende
	Gebrek aan communicatie leidinggevende
	Team

Figuur 8. *Empirisch model*

In bovenstaand model wordt zichtbaar welke factoren vanuit het empirisch onderzoek naar boven komen als het gaat om de beïnvloeding van affectieve betrokkenheid, volgens zorgmedewerkers binnen de afdeling dementie van ZGA. In het volgende hoofdstuk (5.1 en 5.2) worden de deelvragen en de onderzoeksvraag beantwoord aan de hand van de codes uit het empirisch model. Als rode draad binnen de gevonden codes, komen verschillende thema's naar voren, die te maken hebben met affectieve betrokkenheid (met name gericht op organisatiedoelen), professionele cultuur en leiderschap. Op basis daarvan zijn conclusies getrokken en aanbevelingen geformuleerd.

Hoofdstuk 5 Conclusies en discussie

In dit hoofdstuk worden de conclusies weergegeven die op basis van het literatuuronderzoek en het empirisch onderzoek zijn getrokken. In de eerste plaats worden de deelvragen besproken, waarna de hoofdvraag van het onderzoek wordt beantwoord. Het hoofdstuk sluit af met de discussie aangaande de betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid van het onderzoek.

5.1 Conclusies en beantwoording deelvragen

De eerste deelvraag van dit onderzoek luidt: *In welke mate ervaren de zorgmedewerkers betrokkenheid en wat hebben zij nodig om betrokkenheid te ervaren?*

Uit de gegeven antwoorden kan worden geconcludeerd dat de bevraagde zorgmedewerkers hun betrokkenheid bij het werk zeer hoog waarderen. Gemiddeld scoren de respondenten hun betrokkenheid met een 7,8 op een schaal van 1-10. Hieruit kan worden opgemaakt dat zorgmedewerkers uit de bevraagde doelgroep zeer betrokken zijn bij hun werk. Als wordt doorgevraagd op deze betrokkenheid blijkt wel dat deze zich met name richt op de inhoud van het werk, op de doelgroep die bediend wordt en de woonplaats nabijheid en niet zozeer op de organisatie ZGA als werkgever. Als medewerkers hetzelfde werk zouden mogen doen bij een andere organisatie zou dat voor hun betrokkenheid geen verschil maken. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de affectieve betrokkenheid van de medewerkers zich met name richt op het zingevingsaspect en de intrinsieke motivatie met betrekking tot de doelgroep en niet zozeer op de doelstellingen die de organisatie heeft geformuleerd. Uit het empirisch onderzoek komt naar voren dat de factoren communicatie, (gebrek aan) leiding/management, contact met collega's en contact met cliënten en families als zeer belangrijk wordt ervaren in het kader van affectieve betrokkenheid. Dit wordt ook genoemd door Slootman (1991) die stelt dat betrokkenheid bestaat uit verbinding en bevlogenheid. Daarbij is het van belang dat medewerkers binding ervaren met de organisatie en dat hun persoonlijke doelen en de doelen van de organisatie bij elkaar aansluiten. De rol van de organisatie zou zich moeten richten op het creëren van onderlinge relaties en de relatie met de organisatie als geheel, hierbij is de rol van de leidinggevende cruciaal, uit het empirisch onderzoek komt naar voren dat aan deze laatst genoemde aspecten nauwelijks wordt tegemoet gekomen.

De tweede deelvraag is: *In welke mate ervaren zorgmedewerkers voldoening/flow en wat hebben zij nodig om voldoening/flow te ervaren?*

Csikszentmihalyi (2014) benoemt in zijn 'flow-model' dat het van belang is om voldoende uitdaging en verantwoordelijkheid te ervaren op het niveau dat passend is bij de vaardigheden van de medewerker. Uit de gegeven antwoorden komt naar voren dat zorgmedewerkers een hoge mate van voldoening ervaren in hun werk. Deze voldoening komt met name voort uit de zingeving die zij halen uit de wijze waarop zij van belang zijn voor de cliënten van ZGA. Als het gaat om het hebben van voldoende uitdaging en de ruimte die wordt geboden voor ontwikkeling, wordt hier door een deel van de respondenten niet altijd positief op geantwoord. Daaruit kan worden geconcludeerd dat de bevraagde zorgmedewerkers over het algemeen veel voldoening halen uit hun werk maar dat er niet altijd in voldoende mate aandacht is voor het bieden van uitdaging. Belangrijke factoren om voldoening en flow te ervaren zijn volgens de respondenten: de rol van de leidinggevende, dankbaarheid van de cliënten, waardering van de leidinggevende en het samenwerken met collega's. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de leidinggevende een cruciale rol speelt bij het ervaren van voldoening en flow.

De derde deelvraag luidt: *In welke mate ervaren de zorgmedewerkers intrinsieke motivatie en wat hebben zorgmedewerkers nodig om intrinsiek gemotiveerd te blijven?*

Op basis van de gegeven antwoorden kan geconcludeerd worden dat de zorgmedewerkers in ruime mate gemotiveerd zijn voor hun werk. Wat zij met name belangrijk vinden is dat er veel aandacht is voor sociale verbinding en de mogelijkheden om samen te werken met collega's in een fijne sfeer. Wat ook sterk naar voren komt is de behoefte aan autonomie en de ruimte om het werk op een eigen manier in te richten en vorm te geven. Daarnaast is er ruimte nodig om samen te leren en zich competent te voelen voor het werk. Dit sluit aan bij de zelfdeterminatie theorie van Deci en Ryan (2000) die veronderstelt dat intrinsieke motivatie tot stand komt als voldoende aandacht en ruimte is voor de psychologische basisbehoeften; relatie, competentie en autonomie. Uit onderzoek van Torka en Riemsdijk (2001) komt ook naar voren dat motivatie duidelijk samenhangt met affectieve betrokkenheid bij het beroep en niet perse bij de organisatie als geheel.

De vierde deelvraag is: *In welke mate ervaren de zorgmedewerkers feedback en wat zijn de wensen van zorgmedewerkers op het gebied van feedback?*

Uit de gegeven antwoorden blijkt dat de ervaringen met feedback zeer wisselend zijn. Met name de eigen rol van de medewerkers wordt positief gewaardeerd. De mate waarin er ruimte wordt ervaren voor het geven van feedback wordt minder positief beoordeeld. Een aandachtspunt is vooral de manier waarop aan elkaar feedback wordt gegeven en hoe daar vervolgens mee wordt omgegaan. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het geven en ontvangen van feedback nog geen vanzelfsprekendheid is binnen de bevraagde afdelingen. Er blijkt een duidelijke behoefte aan training op het gebied van feedback. Gaillard (2003) beschrijft dat een belangrijke voorwaarde voor het ervaren van bevlogenheid, het krijgen van feedback is. Feedback leidt volgens hem tot respect, tevredenheid en leren/ontwikkelen. Hiermee kan betrokkenheid worden vergroot en ontstaat persoonlijke groei en een lerende cultuur. De rol van de leidinggevende wordt in het empirische deel van het onderzoek gezien als een succesfactor in het geven van feedback (voorbeeldfunctie) en het voeren van de dialoog.

De vijfde deelvraag luidt: *In welke mate ervaren de zorgmedewerkers waardering en wat hebben zorgmedewerkers nodig op het gebied waardering?*

Op basis van de gegeven antwoorden kan worden geconcludeerd dat de zorgmedewerkers weinig waardering ervaren voor hun inzet en inspanningen van de organisatie en hun leidinggevende. Wat positief wordt gewaardeerd zijn de blijken van aandacht middels een bloemetje of een presentje. De behoefte aan waardering komt met name naar voren in de vorm van aandacht met woorden (complimenten), tijd (small-talk) en ondersteuning. Volgens gedragsonderzoeker Gallus (2017) is het geven van complimenten een van de meest voorkomende vormen van waardering. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de betrokkenheid van zorgmedewerkers beïnvloed kan worden door onder andere het geven van complimenten. Chapman (2007) benoemt vier vormen van waardering: cadeaus, woorden, tijd en helpen. In aansluiting op de gegeven antwoorden blijkt dat zorgmedewerkers met name behoefte hebben aan deze laatste drie vormen van waardering.

De zesde deelvraag is: *Hoe waarderen de zorgmedewerkers communicatie en wat hebben zij nodig op het gebied van communicatie?*

Uit de gegeven antwoorden komt naar voren dat communicatie in algemene zin een aandachtspunt is binnen de afdelingen van ZGA. Er wordt communicatie gemist als het gaat om het invoeren van

protocollen en er wordt een gebrek aan duidelijkheid ervaren met betrekking tot de doelen van de organisatie. Er is een duidelijke behoefte aan het voeren van het onderlinge gesprek met elkaar over de inhoud van het werk en de organisatie ervan. Ook de bereikbaarheid en de communicatie van de direct leidinggevende komt als aandachtspunt naar voren. Het platform ZIN wordt daarentegen wel positief gewaardeerd. Verstraten (2014) benoemt dat de rol van communicatie vaak wordt onderschat bij het verhogen van betrokkenheid. Hij stelt dat communicatie als doel heeft om mensen en organisaties met elkaar te verbinden en een band te creëren tussen leidinggevend en de medewerkers. Communicatie verbindt alle factoren die van belang zijn bij het verbeteren van medewerkersbetrokkenheid. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de rol van communicatie cruciaal is als het gaat om het vergroten van de betrokkenheid van de zorgmedewerkers. Volgens Grinsven en Natris (2008) zijn er drie niveaus van communicatie: organisatie, management- en medewerkersniveau. Bij het verbeteren van de communicatie binnen ZGA is het van belang om deze drie niveaus in beeld te houden.

De zevende deelvraag luidt: Hoe ervaren de zorgmedewerkers de rol van de leidinggevende en wat hebben zij nodig van hun leidinggevende?

Op basis van de gegeven antwoorden kan worden geconcludeerd dat het overgrote deel van de bevroegde zorgmedewerkers negatief is over de rol van de leidinggevend. Met name een gemis aan communicatie, betrokkenheid en aanwezig zijn op de werkvloer worden genoemd. Als er wel positief gesproken wordt over de leidinggevende (door twee respondenten) dan komen met name zaken naar voren als, waardering, gezien worden en ruimte voor ontwikkeling en nieuwe ideeën. Zorgmedewerkers geven aan behoefte te hebben aan een motiverende en stimulerende leidinggevende. Werf (2016) stelt dat de direct leidinggevende een van de belangrijkste factoren is in de manier waarop medewerkers betrokkenheid ervaren. De belangrijkste elementen die genoemd worden zijn: motiveren/stimuleren en waarderen. Dit betekent dat leidinggevend binnen ZGA voldoende aandacht zouden moeten hebben voor het stimuleren en motiveren van medewerkers om zich verder te ontwikkelen en daarmee betrokkenheid te creëren bij ZGA. Boonstra (2018) stelt dat transformationeel leiderschap de grootste kans geeft op betrokken medewerkers.

De achtste deelvraag : Wat kunnen zorgmedewerkers zeggen over hun employee-journey tot nu toe?

Uit de gegeven antwoorden kan worden geconcludeerd dat over de employee-journey en met name het onderdeel verbinden zeer divers wordt gedacht. Positieve ervaringen gaan met name over de ontvangst en de negatieve ervaringen gaan met name over het inwerken en de ruimte om de organisatie te leren kennen. Er kan geconcludeerd worden dat ZGA meer aandacht moet besteden aan het organiseren van begeleiding en ondersteuning voor startende werknemers. Noomen en Jansen (2015) onderscheiden drie fasen binnen de employee-journey: binden, verbinden en loslaten. Zoals uit dit onderzoek blijkt (zie deelvraag één) kan er met name winst geboekt worden op het gebied van verbinden aan de organisatie en organisatiedoelen. Zoals genoemd is de organisatie te weinig gericht op het creëren van onderlinge relaties en de relatie met de organisatie als geheel. Aspecten die genoemd worden in de literatuur zijn: ontvangst, inwerk mogelijkheden, buddy-systeem, introductieprogramma's, ontwikkelprogramma's en duurzame inzetbaarheid. ZGA doet op dit moment te weinig op deze terreinen om de employee-journey positief te beïnvloeden en daarmee de betrokkenheid te vergroten.

5.2 Beantwoording hoofdvraag

In paragraaf 2.6 van dit onderzoek is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: *In hoeverre ervaren de zorgmedewerkers tussen 20 – 29 jaar affectieve betrokkenheid binnen ZGA en wat is hun behoefte in dit verband? Oftewel, wat kan ZGA doen om betrokkenheid van medewerkers te vergroten en ze te binden aan de organisatie?*

Hoewel op dit moment binnen ZGA het belang van het binden en boeien van medewerkers wordt onderkend, blijkt uit het gedane onderzoek nog onvoldoende dat de genomen acties tot nu toe het gewenste resultaat opleveren. Op basis van de gedane literatuurstudie en het empirisch onderzoek kunnen een aantal conclusies worden geformuleerd:

1. Als eerste kan geconcludeerd worden dat ZGA als organisatie, in de achterliggende periode, te weinig heeft gedaan om affectieve betrokkenheid - met als focus de organisatiedoelen en beweegredenen - te realiseren bij haar medewerkers. De resultaten laten zien dat de affectieve betrokkenheid van zorgmedewerkers verschillende foci heeft, namelijk een focus op cliënten, collega's en de inhoud van het werk (zingevingfocus) en een focus op de doelen en beweegredenen van de organisatie ZGA (organisatiefocus). Dit sluit aan bij onderzoek van Torka (2003), die in haar proefschrift spreekt over verschillende foci van affectieve betrokkenheid, die van invloed zijn op ervaring van medewerkers. Op basis van het empirisch onderzoek kan geconcludeerd worden dat de zingevingfocus nadrukkelijk aanwezig is, dit in tegenstelling tot de organisatiefocus. Uit de gedane literatuurstudie blijkt dat het van belang is dat medewerkers zich verbonden voelen met de doelen en beweegredenen van de organisatie (Meyer & Allen, 1997). Medewerkers die betrokken zijn, voelen zich verantwoordelijk en zullen eerder een extra stap zetten wanneer dit nodig is. Hieruit volgt dat betrokken medewerkers zich beter bewust zijn van de context van de organisatie en beter gaan samenwerken met collega's om hun individuele prestaties, ten gunste van de organisatie, te verbeteren. Dit zorgt voor minder ongewenst verloop (Pietersen, 2016).
2. De tweede conclusie die getrokken kan worden is, dat de rol van de (direct) leidinggevende (het management) niet of nauwelijks bijdraagt aan ervaren affectieve betrokkenheid binnen ZGA. Op geaggregeerd niveau kan worden verondersteld, dat op het gebied van management en leidinggeven/aansturen te weinig aspecten zijn geborgd die de binding van medewerkers veroorzaken met ZGA als organisatie. Er blijkt te weinig geloof en vertrouwen te zijn in de leiding wat tot gevolg heeft dat affectieve betrokkenheid niet in positieve zin wordt beïnvloedt door de leidinggegenden. Volgens Carnegie (2012) is geloof en vertrouwen in de leiderschapsvaardigheden van de leiding van de organisatie een belangrijke voorwaarde voor betrokkenheid. Ook op basis van het empirisch onderzoek kan worden gesteld dat de leidinggevende een belangrijke beïnvloedende rol speelt bij de factoren: feedback, waardering, communicatie en de employee-journey. Werf (2016) stelt dat de direct leidinggevende een van de belangrijkste elementen is in de manier waarop medewerkers betrokkenheid ervaren. Van het management mag dus worden verwacht dat zij in staat zijn de organisatie en medewerkers een juiste koers te laten varen.
3. Als derde en tevens laatste conclusie kan gesteld worden dat om betrokkenheid van medewerkers te vergroten, gewerkt moet worden aan aspecten van een professionele cultuur (Both & Bruijn, 2014). Aspecten van een professionele cultuur zoals, continue verbeteren, een motiverend en ondersteunend klimaat en professionalisering van zowel de

leiding als medewerkers zijn slecht herkenbaar binnen de organisatie. Op basis hiervan kan gesteld worden dat kenmerken van een professionele cultuur niet worden herkend. Galenkamp en Schut (2017), stellen dat het van belang is dat in een professionele cultuur het gedrag van alle betrokkenen leidt naar de doelen van de organisatie en naar toename van het welbevinden van iedereen. Hierdoor zal de affectieve betrokkenheid op een positieve manier worden beïnvloedt. Samen leren en ontwikkelen (bijvoorbeeld in een professionele leergemeenschap) speelt hierbij een belangrijke rol (Verbiest, 2016).

In deze paragraaf is antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek. Op basis van literatuurstudie en empirisch onderzoek zijn drie conclusies geformuleerd. Kort samengevat komt het erop neer dat de affectieve betrokkenheid van medewerkers binnen ZGA met als focus zingeving nadrukkelijk aanwezig is, maar dat de organisatiefocus in het kader van betrokkenheid niet of nauwelijks herkenbaar is. Hier zijn twee onderliggende oorzaken voor gevonden, namelijk 1. Het ontbreken van gedrag van de leidinggevenden/het management op het gebied van aandacht, stimuleren, motiveren, communiceren en waarderen. 2. Het ontbreken van gedrag dat passend is bij een professionele cultuur, zoals gericht zijn op continue verbeteren, aandacht voor de doelen van de organisatie en welbevinden van iedereen.

5.3 Discussie

In de discussie wordt de kwaliteit van dit onderzoek onder de aandacht gebracht op basis van de betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid van het onderzoek. In dit hoofdstuk worden deze discussiepunten opgesteld die aanleiding zouden kunnen zijn om de uitkomsten en conclusies te beïnvloeden. Het literatuuronderzoek rond het onderwerp van deze onderzoek leverde een grote hoeveelheid aan bronnen en informatie op, waardoor het noodzakelijk was om goed te filteren op relevantie en meerwaarde. Het opstellen van de topiclijst en opzet voor de interviews was gemakkelijk te doen aan de hand van literatuurstudie. Mogelijk heeft de rol van mijzelf als onderzoeker en tegelijkertijd als stagiair binnen ZGA meegespeeld in het beantwoorden van de vragen door de respondenten. Hierdoor kan het zijn dat respondenten op sommige vragen sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven. Eén van de respondenten raakte geëmotioneerd door mijn vragen, maar gaf aan dat het veilig genoeg was om het te kunnen uiten. De interviews leverden een dusdanige hoeveelheid aan informatie op dat het soms lastig was om eenduidig te coderen. Vandaar dat de topic-lijst leidend geweest is bij het coderen van de data.

5.3.1 Betrouwbaarheid

De resultaten van het empirisch onderzoek zijn afkomstig uit interviews gehouden met negen zorgmedewerkers van de afdeling dementie. Bij het open coderen van de interviews, bleek na het zevende interview al dat verzadiging optrad, omdat er geen nieuwe relevante codes zijn aangemaakt. Dit houdt in dat er in de volgende interviews en gedurende het panelgesprek vergelijkbare informatie werd gegeven door de respondenten. De topic-lijst en de interviewvragen zijn getoetst door na afname van elk interview de antwoorden van de respondenten te beoordelen op relevantie voor het onderzoek en te bepalen of de vragen bijgesteld moesten worden. Daarnaast is vanwege de opzet van het semigestructureerde interview en van het panelgesprek ruimte geweest om door te vragen op de verschillende topics. Hieruit heb ik geconcludeerd dat de informatie die afkomstig is uit de interviews en het panelgesprek voldoende is om de deelvragen te kunnen beantwoorden.

5.3.2. Validiteit

In de praktijk zijn er minder respondenten geïnterviewd dan oorspronkelijk de bedoeling was, wat te maken had met een gebrek aan motivatie en hoge werkdruk om tijd vrij te maken en deel te nemen aan dit onderzoek. Ik ben hierachter gekomen door medewerkers uit de doelgroep persoonlijk te benaderen. Uiteindelijk zijn er negen interviews afgenomen en hebben er zes zorgmedewerkers deel genomen aan het panelgesprek. De vraag zou gesteld kunnen worden of dit lagere aantal respondenten wellicht effect zou kunnen hebben op de validiteit of geldigheid van dit onderzoek. Na het zevende interview heeft verzuim opgetreden, waardoor het ontbreken van de overige interviews geen invloed heeft gehad op de relevantie van het onderzoek. Wel zou de vraag gesteld kunnen worden, in hoeverre de verkregen data een afspiegeling is van de gehele organisatie ZGA of dat dit geldt voor slechts een deel van de organisatie, of enkele afdelingen.

5.3.3 Bruikbaarheid

De resultaten en de aangedragen conclusies en aanbevelingen sluiten aan bij het literatuuronderzoek. Dit onderzoek kan daarmee bijdragen aan het door ontwikkelen van HRM beleid binnen ZGA vanuit het perspectief van het binden en boeien van medewerkers. Daarnaast geven de resultaten een empirische onderbouwing voor de acties die binnen ZGA kunnen worden uitgezet. In het volgende hoofdstuk worden de aanbevelingen verder uitgewerkt. De bevindingen van dit onderzoek zijn periodiek gedeeld de afdeling HRM. Vervolgens is een samenvatting van de bevindingen gedeeld in een groot HRM overleg (zie bijlage 10).

5.3.4. Vervolgonderzoek

In dit onderzoek zijn alleen zorgmedewerkers van de afdeling dementie in de leeftijdsklasse 20-29 jaar bevraagd op hun ervaringen en wat zij nodig hebben. Dit betekent dat de conclusies en aanbevelingen van dit onderzoek ook in dat licht moeten worden gezien. In een vervolgonderzoek zou eventueel een bredere doelgroep kunnen worden bevraagd, waaronder ook de leidinggevenden van de verschillende afdelingen. In dit onderzoek kan de focus gelegd worden op de aspecten die genoemd zijn in de conclusie uit paragraaf 5.2 namelijk: onderzoek naar een professionele cultuur/organisatie.

Hoofdstuk 6 Aanbevelingen en implementatieplan

In voorgaande hoofdstuk (5.1 en 5.2) is antwoord gegeven op respectievelijk de deelvragen en de hoofdvraag van dit onderzoek. In dit hoofdstuk zijn de aanbevelingen te lezen die gedaan worden op basis van het beantwoorden van de hoofdvraag en de deelvragen van dit onderzoek. Vervolgens wordt een veranderaanpak voorgesteld met daaraan gekoppeld een implementatieplan.

6.1 Aanbevelingen op basis van de hoofdvraag

Op basis van de getrokken conclusies worden als aanbevelingen twee grote interventies voorgesteld die binnen de afdeling HRM (leren en ontwikkelen) verder opgepakt en uitgewerkt kunnen worden.

De eerste aanbeveling is gericht op het versterken van leiderschap en management in het aansturen van de organisatie ZGA en daaraan gekoppeld de verschillende afdelingen. Uit het onderzoek komt naar voren dat het van belang is om binnen ZGA het leiderschap te versterken en ondersteunende visie te ontwikkelen op de wijze van sturing binnen de organisatie, waarin de vraag moet worden beantwoord, welke wijze van aansturing en ondersteuning motiverend en stimulerend is voor de medewerkers binnen ZGA. Hierbij kan gedacht worden aan een vorm van Secure Base Leiderschap (Kohlrieser, 2012). Secure Base Leiderschap kan in korte tijd zorgen voor meer betrokkenheid, meer verbinding en meer initiatieven vanuit medewerkers zelf voor verdere groei en ontwikkeling binnen de organisatie. Kohlrieser (2012) heeft met Secure Base Leiderschap een aanpak ontwikkeld die uitgaat van een groei- en ontwikkelingsgerichte houding, die zorgt voor een gevoel van bescherming en veiligheid. Zelfs of juist wanneer fouten worden gemaakt. Daarnaast zorgt Secure Base Leiderschap voor inspiratie en energie om te gaan ontwikkelen, initiatief te nemen en uitdagingen op te zoeken. Secure Base Leiderschap is gebaseerd op negen kenmerken die een emotionele betrokkenheid uitstralen (Kohlrieser, 2012).

1. Blijft altijd kalm en laat zich niet leiden door primitieve emoties.
2. Accepteert het individu. Waardering en respect voor de ander is het uitgangspunt.
3. Ziet altijd het potentieel in de ander.
4. Luistert en zoekt de dialoog op door open vragen te stellen.
5. Communiqueert met krachtige boodschappen, eenduidig, helder en rechtstreeks.
6. Focust op het positieve en zoekt mogelijkheden en voordelen.
7. Biedt mogelijkheden aan om risico's te nemen en talenten te ontwikkelen.
8. Motiveert meer met intrinsieke motivatie. Persoonlijke groei en ontwikkeling staan centraal.
9. Is toegankelijk. Zelfs als hij of zij fysiek niet aanwezig is kunnen mensen bij hun leider terecht.

Het invoeren of inzetten van Secure Base Leiderschap kan gezien worden als een cultuurverandering, waarbij geduld en doorzettingsvermogen wordt gevraagd (Kohlrieser, 2012). Daarvoor is het in de eerste plaats van belang om de gewenste verandering helder te communiceren in alle lagen van de organisatie. In de tweede plaats moet er geïnvesteerd worden in een leiderschapsprogramma voor zowel de afdelingsmanagers, als de directies en het bestuur. Binnen het leiderschapsprogramma zal gestructureerd gewerkt moeten worden aan de eigenschappen en aspecten van een Secure Base Leider of – organisatie. Om bovenstaande verandering in te zetten is het noodzakelijk dat Secure Base Leiderschap door het volledige MT wordt omarmd als een gedeelde visie op leiderschap, waarbij het van belang is om te analyseren wat de status quo is op het gebied van leiderschap en wat cultuurspecifieke uitdagingen zijn. Vervolgens kan met trainingen, werksessies en intervisie in alle

lagen van het management gewerkt worden aan de aspecten van Secure Base Leiderschap. In paragraaf 6.2 worden de aanbevelingen op basis van de deelvragen hiermee verbonden.

De tweede aanbeveling die wordt gedaan is om gedrag en routines te gaan ontwikkelen die te maken hebben met een professionele cultuur, niet alleen op het niveau van het management, maar in alle lagen van de organisatie. Volgens Both en De Bruijn (2014) is gedrag van medewerkers en de leidinggevenden gericht op kwaliteit en continue ontwikkelen. Dit zorgt voor een verbetering op team- en organisatieniveau. Om te komen tot een professionele cultuur moet er aandacht komen voor het kennen en erkennen van de kwaliteiten en talenten van de individuele professional (Both & Bruijn, 2014). Kwaliteiten van medewerkers moeten worden benut en er moet ruimte geboden worden om daarin te groeien om zodoende een expert te kunnen worden in waar je goed in bent. De beslissingen worden dan niet meer alleen top-down genomen door het management, maar er kan dan gewerkt worden vanuit het principe ‘Wie het weet mag het zeggen’. Daarnaast stelt hij dat het van belang is om ruimte te bieden aan verschillen tussen medewerkers. Het gaat er in een professionele cultuur om dat er wordt uitgegaan van verschillen en dat deze verschillen ook erkend worden. Dat betekent tegelijkertijd dat in een professionele cultuur het idee losgelaten moet worden dat iedereen over alles moet kunnen meepraten (zie bijlage 11). Volgens Ten Doesschate en Van den Hoven (2018), is een professionele cultuur te herkennen aan drie voorwaarden: 1. Iedereen is een lerende, zowel de leiding als de medewerker op de werkvloer in een sfeer waarin fouten maken mag. 2. Erkende ongelijkheid is het leidende principe, dit betekent dat degene die ergens het meeste verstand van heeft ook de beslissende stem mag hebben. Kwaliteit is dus leidend. 3. Er wordt gewerkt vanuit concrete vraagstukken, waarbij oplossingen worden ontworpen vanuit een diversiteit aan opties. In de praktijk mag worden uitgetoetst wat werkt en op basis daarvan wordt bijgesteld.

De leidinggevende heeft een cruciale rol in een professionele cultuur. Deze functioneert namelijk als een rolmodel. Hij leeft de professionele cultuur voor en heeft een voorbeeldfunctie hierin. Naast het feit dat de leidinggevende een rolmodel is, moet hij ook leidinggeven aan nieuw gedrag dat gericht op het creëren van de professionele cultuur. Aanspreken, coachen, sturing geven, maar ook corrigeren waar nodig (Doesschate & Hoven, 2018).

6.2 Aanbevelingen op basis van de deelvragen

In deze paragraaf zijn de aanbevelingen terug te lezen die gedaan worden op basis van de conclusies die in bovenstaande paragrafen zijn getrokken in het beantwoorden van de deelvragen. Deze aanbevelingen komen voort uit het beantwoorden van de deelvragen en worden als sub aanbevelingen gekoppeld aan de aanbevelingen die gedaan worden in paragraaf 6.1.

6.2.1 Implementatie van Secure Base Leiderschap:

- Bied ondersteuning en training aan de leidinggevenden als het gaat om teamgericht coachen. Hierbij is het van belang om een eenduidige aanpak te hanteren binnen ZGA en toch maatwerk te leveren en aan te sluiten bij de behoefte van de individuele leidinggevenden. 360 graden feedback zou hierbij ingezet kunnen worden. In algemene zin is een leiderschapstraject aan te bevelen voor het gehele management binnen ZGA.
- Zorg voor een evenredige verhouding in het geven van waardering tussen materiële waardering en waardering in de vorm van complimenten en het geven van aandacht en ondersteuning.
- Zorg voor een duidelijk beleid op het ontvangen en inwerken van nieuwe medewerkers. Bied ze bijvoorbeeld een maatje of creëer een buddy-systeem, zodat nieuwe medewerkers zich snel gaan verbinden aan de organisatie.

6.2.2 Toewerken naar een professionele cultuur:

- Besteed in de gesprekscyclus met zorgmedewerkers nadrukkelijk en specifiek aandacht aan de ambities die zorgmedewerkers hebben en bied voldoende mogelijkheden om te professionaliseren en door te ontwikkelen binnen ZGA.
- Stimuleer de mogelijkheden om samen te werken en veranker deze in werkafspraken en protocollen en besteed in de gesprekscyclus met zorgmedewerkers nadrukkelijk aandacht aan regelruimte en autonomie binnen de afgesproken kaders
- Besteed organisatie breed aandacht aan het onderwerp feedback geven en organiseer teamtrainingen rond dit onderwerp. Een mogelijkheid zou kunnen zijn om te werken met een 'feedback-app', om het geven van feedback een structurele en duurzame plek te geven binnen de organisatie ZGA.
- Doe vervolgonderzoek naar het onderwerp communicatie binnen de afdelingen van ZGA en breng in beeld waar de behoefte van zorgmedewerkers ligt als het gaat om het stimuleren en organiseren van de interne communicatie. Houdt het platform ZIN in stand en geef dit een belangrijke plek in de interne communicatiestructuur.

6.3 Veranderaanpak

Veranderprocessen beginnen in een professionele cultuur binnen onderwijsorganisaties volgens Van Emst (2012) niet top-down en ook niet middels een document. Both en de Bruin (2014) zien eenzelfde cultuurontwikkeling ook binnen de zorgsector terug. Kessels (2021) benoemt in dit verband het grote belang van leren en het ontwikkelen van leervermogen in organisaties. Het gaat daarbij niet perse om een formeel leerplan, maar om het transformeren van de werkomgeving tot een setting waarin leren en ontwikkelen samenvallen. In een professionele cultuur wordt gewerkt vanuit een heldere visie op leren en ontwikkelen gericht op continue verbeteren en professionalisering van zowel de leiding als de medewerkers (Galenkamp & Schut, 2017). Volgens hen moet de leiding van een organisatie voorop gaan bij het groeien naar een professionele cultuur, zonder daarbij een dominante rol te spelen. Niet alleen de top van organisatie moet hierin het voorbeeld geven, maar ook de overige leidinggevenden binnen de organisatie, zoals afdelings- en/of teammanagers. Tegelijkertijd speelt de leiding hierin een dubbele rol. Zij zijn aan de ene kant onderwerp van de verandering, maar ook een belangrijke factor om de verandering in gang te zetten. Volgens van Emst (2012) ontstaat cultuur daar waar gemeenschappelijkheid is in denken en handelen. Dit betekent echter niet dat iedereen hetzelfde denkt en doet, juist de verschillen tussen mensen zijn de basis voor de ontwikkeling en het leren van mensen. Er ontstaat dan persoonlijke groei, die een positief effect heeft op het functioneren van de organisatie als geheel (Senge, 1990). Een organisatie die leert bestaat niet (Caluwe & Vermaak, 2019) het zijn de mensen in de organisatie, die zicht individueel of in groepsverband ontwikkelen.

Bij het groeien naar een professionele cultuur gaat het er volgens Van Emst (2012) om dat er maatregelen worden getroffen en dat deze maatregelen begeleid worden tot de professionele cultuur herkenbaar aanwezig is in de organisatie. Zo'n veranderingsproces kan volgens hem drie tot vijf jaar duren. Samenvattend kan worden gezegd dat de rol van de leidinggevenden in het veranderingsproces cruciaal is en dat de verandering niet impliciet plaatsvindt, maar wordt aangekondigd en systematisch wordt uitgevoerd in een continue proces van leren en ontwikkelen. Het kleurenmodel van Caluwé en Vermaak (2019) maakt inzichtelijk welke manieren van denken over veranderen passend zijn bij de gekozen veranderrichting. Het model geeft inzicht in de complexiteit van veranderen. Iedere kleur heeft eigen krachten en kan effectief zijn in een bepaalde context.

Denkwijze	Er verandert iets als je:...
Geeldruk	...de belangen van de belangrijkste spelers bij elkaar kunt brengen tot een consensus door middel van een onderhandelingsproces
Blauwdruk	...onderzoekt wat de beste oplossing is en die planmatig implementeert in een rationeel proces
Rooddruk	...mensen op de juiste manier prikkelt, zodat ze zich gewaardeerd en gezien voelen in een sociaal proces
Groendruk	...mensen in leersituaties brengt, ze bewuster en bekwaamer maakt waardoor hun vermogens toenemen op het werk in een ontwikkelproces
Witdruk	...spontane evolutie een handje helpt door ruimte te geven waar energie zit en blokkades slecht in een dynamiserend proces

Figuur 9. Kleurenmodel leren veranderen

Bron: (Caluwe & Vermaak, 2019)

Binnen ZGA is in het verleden meestal een veranderstrategie toegepast gebaseerd op het zogenaamde blauwdruk-denken. Dit blauwdruk-denken gaat uit van een top-down aanpak die planmatig ontwikkeling en verandering tot stand moet brengen. Dit blijkt onder andere uit het benoemen van een recruiter, die moet zorgen voor voldoende, of het aanpassen van de managementstructuur. Tot nu toe heeft deze aanpak nog niet geleid tot het gewenste resultaat. Gezien het veranderonderwerp van dit onderzoek en de conclusies, die betrekking hebben op het creëren van een professionele cultuur, is een gecombineerde veranderaanpak vanuit rooddruk-denken en groendruk-denken voor de hand liggend. Rooddruk-denken gaat er vanuit dat er iets verandert als je mensen op de juiste manier uitdaagt. Het is gebaseerd op het idee dat mensen gemotiveerd worden door goed communiceren, en door goede onderlinge verstandhoudingen. In rooddruk-denken ligt de focus op de combinatie tussen organisatiedoelen en individuele doelen. Groendruk-denken is gebaseerd op het idee dat alles gericht is op leren en ontwikkelen. Het gaat hierbij om verandering tot stand brengen door leersituaties te creëren. Een combinatie van deze aanpakken sluit het beste aan bij het implementeren van bovenstaande aanbevelingen.

6.4 Rol van HRM

Bij veranderprocessen binnen een organisatie, die te maken hebben met cultuur- en gedragsverandering is het van belang dat het duidelijk is welke rol HRM en met name de afdeling leren en ontwikkelen hierin kan spelen. Van der Meijden (2012) stelt dat de rol van HRM voor het grootste deel bestaat uit het adviseren van het management met betrekking tot de noodzaak van de voorgestelde veranderingen. Daarnaast is het de taak van HRM om te ondersteunen bij het inzichtelijk maken van informele netwerken binnen de organisatie. Ook Biemans (2008) benoemt dat HRM en het management nauw samen moeten werken om tot het beste resultaat te komen op de voorgestelde veranderrichting. De afdeling HRM (leren en ontwikkelen) zou een meer strategische rol kunnen gaan vervullen om het management hierin te ondersteunen. Kluijtmans (2008) noemt dit een verschuiving van 'verzorger naar spelverdeler'. HRM kan daarmee een positie innemen die passend is bij de nieuwe rol van het leiderschap en het ondersteunen van gedrag dat bijdraagt aan een professionele cultuur (paragraaf 6.2.2).

6.5 Implementatieplan

In deze paragraaf is een opzet voor een implementatieplan opgesteld voor de aanbevelingen die gedaan zijn in hoofdstuk 6.1 en 6.2 geïnspireerd door de zeven stappen van verandering (Erwich, 2017). Uit onderzoek naar de implementatie blijkt dat het niet vanzelfsprekend is dat mensen nieuw gedrag gaan laten zien (Fleuren et al. 2004). Het succes van implementatie is dus afhankelijk van het gedrag van mensen. Dit inzicht vinden we terug in het stappenmodel van Grol et al. (2011), voor het praktische implementeren van een verandering. Het implementatiemodel van Grol et al. (2011) en de inzichten over implementatie zijn de uitgangspunten geweest voor het vereenvoudigde en praktische ACTION-model. Dit ACTION-model en een bewustzijn van het menselijke gedrag tijdens veranderingen, ondersteunen een goed implementatieproces.

In dit onderzoek is het probleem grondig geanalyseerd en in kaart gebracht. Vervolgens is het mogelijk om op basis van de adviezen een aanpak te formuleren en een verbeterplan op te stellen. Deze stappen zijn per advies hieronder uitgewerkt.



Afbeelding 10. Zeven stappen ACTION model
Bron: (Erwich, 2017)

Implementatieplan Secure Base Leiderschap	
Wie is betrokken en verantwoordelijk?	Managementteam in samenwerking met de afdeling HRM
Hoe? Wat is de aanpak?	Omarm als managementteam Secure Base Leadership als gedeelde visie tijdens workshops en managementteam-heidagen. Analyseer vervolgens de huidige situatie op het gebied van leiderschap. Zet vervolgstappen met introductietrainingen, workshops en intervisie in alle lagen van het management om hen aan het werk te zetten met het ontwikkelen van de negen Secure Base Leiderschapscompetenties. Gebruik de informatie die is opgedaan in deze fase en creëer een groep met enthousiastelingen die als cultuurambassadeurs het voortouw neemt. Zorg er in deze fase voor dat er een olievlekwerking ontstaat om de positief kritische meerderheid te activeren. Communiceer vervolgens vaak en veel over de successen tijdens werkoverleggen en andere bijeenkomsten. Help elkaar tijdens intervisiebijeenkomsten en verdere training naar een mindset van Secure Base Leiderschap. Managementteams dicht bij elkaar brengen met meer operationele slagkracht en verbondenheid, het middenkader meer eigenaarschap en ondernemerschap geven en medewerkers gemotiveerder en vanuit zichzelf laten bijdragen aan organisatiedoelen.
Kansen en obstakels. Wat is de investering?	Tijd Inzet extern bureau Loonkosten
Doelstelling	ZGA is een werkgever die het verschil maakt voor haar medewerkers. Werknemers werken niet alleen bij ZGA vanwege de inhoud van het werk, maar ook omdat zij zich verbonden voelen met de organisatie ZGA. De betrokkenheid van zorgmedewerkers bij ZGA als werkgever en als organisatie is vergroot.

Wat is het verbeterplan?	1. Bied ondersteuning en training aan de leidinggevenden als het gaat om teamgericht coachen. Hierbij is het van belang om een eenduidige aanpak te hanteren binnen ZGA en toch maatwerk te leveren en aan te sluiten bij de behoefte van de individuele leidinggevenden. 360 graden feedback zou hierbij ingezet kunnen worden. In algemene zin is een leiderschapstraject aan te bevelen voor het gehele management binnen ZGA. 2. Zorg voor een evenredige verhouding in het geven van waardering tussen materiële waardering en waardering in de vorm van complimenten en het geven van aandacht en ondersteuning. 3. Zorg voor een duidelijk beleid op het ontvangen en inwerken van nieuwe medewerkers. Bied ze bijvoorbeeld een maatje of creëer een buddy-systeem, zodat nieuwe medewerkers zich snel gaan verbinden aan de organisatie.
Monitoring en evaluatie	Vooronderzoek opstarten in december 2022 Start januari 2023 met aftrap Vervolgens voortdurend proces komende vier jaar 2022 - 2026 Monitoring per kwartaal middels evaluaties door inzetten van een monitorgroep Alle leidinggevenden zetten eens per jaar een 360 graden feedback uit onder de medewerkers van hun eigen afdeling en passen deze ook toe op elkaar. Alle nieuwe medewerkers hebben na 6 werken en na een half jaar een gesprek met hun leidinggevenden waarin specifiek wordt ingezoomd op de inwerkperiode en wat zij nodig hebben om succesvol te zijn in het werken binnen ZGA.
Borging	Uitvraag per kwartaal onder steekproef medewerkers naar beleving werkgeverschap Vervolgacties inplannen naar aanleiding van steekproeven Communicatieplan opstellen laatste kwartaal 2022 Inzetten acties vanaf eerste kwartaal 2023 en verder Vierjarig traject met alle leidinggevenden

Implementatieplan professionele cultuur	
Wie is betrokken en verantwoordelijk?	Managementteam samen met de afdeling HRM (leren en ontwikkelen)
Hoe? Wat is de aanpak?	Bij het ontwikkelen van een professionele cultuur moeten er maatregelen worden genomen worden die leiden tot de professionele cultuur. Bij cultuurverandering moet de leiding van de organisatie het voortouw nemen. Alle leidinggevenden moeten zichzelf gaan zien als onderdeel van het geheel. Zij moeten veranderen in beslissers die kunnen sturen en begeleiden op gewenst gedrag. Het ontwikkelen van een professionele cultuur moet expliciet gedaan worden en nadrukkelijk worden aangekondigd inclusief de bedoeling ervan.
Kansen en obstakels. Wat is de investering?	Tijd drie a vier jaar Ontwikkelkosten gesprekscyclus Training leidinggevenden op gespreksvoering
Doelstelling	Zorgmedewerkers ervaren dat er oog is voor hun ambities en talenten en merken dat er ruimte is binnen de organisatie om op de juiste plek hun kwaliteiten te kunnen inzetten. Daarnaast voelen de medewerkers dat er ruimte wordt geboden om het werk

	op eigen manier in te delen en dit te doen in samenwerking met hun directie collega's. Teammanagers voelen zich competent in het voeren van deze talentgerichte gesprekken. De betrokkenheid van zorgmedewerkers is vergroot doordat zij zich gehoord en gezien voelen in de ambities die zij hebben.
Wat is het verbeterplan?	4. Besteed in de gesprekscyclus met zorgmedewerkers nadrukkelijk en specifiek aandacht aan de ambities die zorgmedewerkers hebben en bied voldoende mogelijkheden om te professionaliseren en door te ontwikkelen binnen ZGA. 5. Stimuleer de mogelijkheden om samen te werken en veranker deze in werkafspraken en protocollen en besteed in de gesprekscyclus met zorgmedewerkers nadrukkelijk aandacht aan regelruimte en autonomie binnen de afgesproken kaders 6. Besteed organisatie breed aandacht aan het onderwerp feedback geven en organiseer teamtrainingen rond dit onderwerp. Een mogelijkheid zou kunnen zijn om te werken met een 'feedback-app', om het geven van feedback een structurele en duurzame plek te geven binnen de organisatie ZGA. 7. Doe vervolgonderzoek naar het onderwerp communicatie binnen de afdelingen van ZGA en breng in beeld waar de behoefte van zorgmedewerkers ligt als het gaat om het stimuleren en organiseren van de interne communicatie. Houdt het platform ZIN in stand en geef dit een belangrijke plek in de interne communicatiestructuur.
Monitoring en evaluatie	Na implementatie nieuwe gesprekscyclus alle gesprekken afsluiten met een korte evaluatie en waardering van het gesprek. Deze uitkomsten verzamelen op de afdeling HRM en hier vervolgacties aan verbinden voor bijstellen van beleid. Halfjaarlijkse uitvraag onder alle (zorg) medewerkers hoe feedback wordt ervaren Monitoring van de feedback-app en het gebruik ervan middels een dashboard De beleving van waardering en communicatie wordt eens per kwartaal middels steekproeven in kaart gebracht, door middel van tevredenheidsscores.
Borging	Opzetten gesprekscyclus laatste kwartaal 2022 Trainen teammanagers eerste kwartaal 2023 Uitvoeren nieuwe gesprekscyclus vanaf tweede kwartaal 2023 Daarna doorlopend proces van evalueren en bijstellen Ontwikkelen van 'feedback-beleid' laatste derde kwartaal 2022 Onderzoek naar mogelijkheden feedback-app vierde kwartaal 2022 Opzetten trainingen feedback geven en ontvangen eerste kwartaal 2023 Vervolg tweede tot en met vierde kwartaal 2023 Twee jaar uittrekken voor implementatie

Hoofdstuk 7 Reflectie

In dit hoofdstuk wordt een reflectie gegeven op het onderzoek. In de eerste paragraaf is een inhoudelijke reflectie gegeven, vervolgens in de volgende paragrafen een persoonlijke en methodische reflectie waarin wordt teruggeblikt op het verloop van het onderzoek. Het hoofdstuk sluit af met een reflectie van de opdrachtgever.

7.1 Inhoudelijke reflectie

Na afronding van het onderzoek blijkt het onderwerp betrokkenheid breed te leven binnen de organisatie. Vanuit de respondenten werd met veel herkenning gereageerd op de thema's die hiermee naar voren kwamen. Er blijkt een hoge mate van betrokkenheid te zijn bij het werken in de zorg, met name vanuit een persoonlijke drijfveren en een passie voor de betreffende doelgroep. Wat ik mooi vond om te merken is dat het onderwerpen betrokkenheid, vanuit het perspectief binden en boeien ook op de strategische agenda staat van ZGA. Er blijken verschillende initiatieven binnen de organisatie te zijn die een relatie hebben met dit onderwerp. Dat geeft aan dat de relevantie van dit onderzoek groot is en dat er veel openheid in de organisatie is om hier een speerpunt van te maken, zowel op de werkvloer als op de beleidsbepalende laag binnen ZGA.

7.2 Persoonlijke reflectie

Tijdens het schrijven van mijn scriptie kwam ik vrij snel achter dat de onderwerp betrokkenheid goed past bij de fase van mijn persoonlijke ontwikkeling. Betrokkenheid staat niet op zich zelf maar bestaat uit verschillende factoren die een positieve dan wel negatieve uitwerking kunnen hebben. De verschillende factoren zijn voor mij steeds meer gaan leven, zowel op persoonlijk als professioneel vlak. Sinds afgelopen maart ben ik begonnen als Recruitment Consultant binnen een adviesbureau. Ik merk dat ik vaak de verschillende factoren van betrokkenheid in kan zetten in mijn rol. Ik ben geïnspireerd geraakt door de uit de literatuur gefilterde modellen, het heeft me inzicht gegeven in het menselijke functioneren en het werken vanuit een positief mensbeeld. In verschillende situaties heb ik de modellen (Flow-model en JD-R model) impliciet of expliciet gebruikt om in gesprek te raken over innerlijke drijfveren en beweegredenen van medewerkers, wat al veel leuke en zinvolle gesprekken heeft geleverd. Ondanks het feit dat ik veel feedback moest verwerken, ben ik tot het einde toe geboeid gebleven door het onderwerp en zie ik veel mogelijkheden om gebruik te maken van de opgedane kennis in mijn functie als Recruitment Consultant.

Wat ik het meest lastigste vond was een betogende lijn schrijven en het afbakenen van het onderwerp, de onderzoeksvraag bijstellen en aanscherpen en een duidelijke focus aanbrengen. Ik denk dat dit, mede dankzij de feedback van Jan van Woldendorp en Ivy Goedegebure, goed gelukt is. De kritische feedback, de soms moeilijke gesprekken en de snelle reacties op de vragen en concepten hebben gezorgd voor een duidelijke focus op de hoofd- en deelvragen, wat het resultaat van deze scriptie zeker ten goede is gekomen.

7.3 Methodische reflectie

Om interviews af te mogen nemen op de afdelingen was er eerst een goedkeuring van de teammanagers van belang. Bij een van de teammanagers liep het contact stroef. Na aantal keren gebeld en gemaild te hebben gaf de teammanager daar geen gehoor aan. Om de druk op te voeren is een laatste mail verstuurd waarin de personeelsadviseur, Jelle Heidemann, meegenomen is. Op deze mail heeft de teammanager geantwoord en aangegeven dat zij niet wil meewerken aan het onderzoek met haar afdeling, de afdeling De Windkanter. Volgens de teammanager heeft de hoge uitstroom op de afdeling De Windkanter te maken met het feit dat zij juist gestuurd heeft op de uitstroom van medewerkers, vandaar dat het uitstroompercentage op haar afdeling dermate hoog ligt. In overleg met de opdrachtgever is dus één afdeling komen te vervallen, waardoor een deel van de doelgroep niet bereikbaar werd voor de interviews. Om wel een representatief onderzoek uit te voeren is het voorgenomen aantal interviews op de andere afdelingen te verhogen naar 16. Dat betekent ook dat het aantal interviews is gewijzigd naar vier per afdeling. Het organiseren en afnemen van de interviews was een uitdaging. In de praktijk zijn er minder respondenten geïnterviewd dan oorspronkelijk de bedoeling was, dit had te maken met een gebrek aan motivatie en hoge werkdruk om tijd vrij te maken en deel te nemen aan dit onderzoek. Ik ben hierachter gekomen door medewerkers uit de doelgroep persoonlijk te benaderen. Gelukkig is het dankzij de bereidwilligheid van een groot aantal zorgmedewerkers gelukt om de interviews af te nemen. Uiteindelijk zijn er negen interviews afgenomen en hebben er zes zorgmedewerkers deel genomen aan het panelgesprek.

Terugblik op de interviews

De eerste interviews waren nog wat onwennig, waarbij de respondenten soms te lang aan het woord zijn geweest, waardoor ook veel informatie werd gegeven die niet relevant is voor het onderzoek. Hoe verder ik vorderde hoe gemakkelijker dit ging en hoe beter ik gericht kon bijsturen en de focus kon leggen op de factoren uit mijn topic-lijst gedurende het gesprek.

Terugblik op het panelgesprek

Het panelgesprek op zich was niet spannend, maar wel om de gegeven antwoorden bloot te stellen aan de groep. Uiteindelijk is het wel hun werkplek en organisatie waar zij voor werken en misschien denken zij daar heel anders over en zit ik er wel helemaal naast. Tijdens het panelgesprek was er geen sprake van de spanning die ik had. Dit had het te maken met een prettige sfeer en een vertrouwde omgeving die was gecreëerd. Daardoor heb ik mijn volledige focus op de groep kunnen richten. Na afloop van het gesprek hebben de deelnemers mij een terugkoppeling gegeven hoe zij de sessie hebben ervaren. Zij vonden het gesprek waardevol en prettig. Daarnaast hebben zij de openheid gedurende het gesprek heel erg gewaardeerd.

7.4 Reflectie vanuit opdrachtgever

De eindpresentatie van de resultaten uit het onderzoek is gehouden voor het Managementteam en de HR afdeling van ZGA d.d. 23 mei 2022 (zie bijlage 10). Hieronder volgt een reflectie zoals verwoord door de opdrachtgever:

Op maandag 23 mei 2022 heeft Barry Zamanzada de bevindingen van zijn onderzoek bij Zorggroep Apeldoorn gedeeld voor een delegatie vanuit de HR afdeling. Aanwezig waren mensen van de tak Leren & Ontwikkelen, Recruitement, het Management, HR-adviseurs en HR-businesspartners. Onze indruk was dat de bevindingen die Barry Zamanzada heeft gedaan aansluiten bij de verwachtingen die we hadden van wat de onderzoeker aan zou gaan treffen binnen de organisatie.

Door middel van de theorie die hij als onderbouwing heeft gebruikt hebben we een goed beeld gekregen van de oorzaken en factoren van de bevindingen en het probleem wat we ervaren (een verhoogde uitstroom binnen een bepaalde groep mensen binnen onze populatie).

Op basis van het onderzoek dat Barry Zamanzada heeft gedaan heeft hij heldere en uitgebreide aanbevelingen gegeven aan ons. Voor een deel gaven deze aanbevelingen ons de bevestiging dat we met de reeds ingezette koers op de goede weg zijn om de verhoogde uitstroom terug te dringen. Aan de andere kant gaven de aanbevelingen ons nieuwe mogelijke oplossingsrichtingen om dit probleem nog verder aan te pakken. Gezien onze bovenstaande conclusies zijn we blij met wat Barry Zamanzada voor ons heeft onderzocht en zijn we van mening dat hij heeft voldaan aan de opdracht die we hem hebben gegeven bij aanvang van zijn afstudeeropdracht.

Literatuurlijst

- Arnold, J., & Randall, R. (2015). Psychologie van arbeid en organisatie. In J. Arnold, & R. Randall, *Psychologie van arbeid en organisatie* (pp. 297-298). Amsterdam: Pearson Benelux.
- Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., Peters, V., Velden, T., & Goede, M. (2013). Basisboek kwalitatief onderzoek. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek. Groningen/Houten: Noordhoff.
- Boeije, H. (2014). Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en Doen. Den Haag: Boom.
- Boeije, H. (2016). In *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom.
- Bohlmeijer, E. (2017). *Dit doet waardering met je werknemers*. Opgehaald van <https://mtsprout.nl/partners/bijdrage/dit-doet-waardering-met-je-werknemers>
- Boon, S. (2010). *Generatie Y en waarom werken gaat veranderen*. Opgehaald van Generatie Y en waarom werken gaat veranderen: <http://factomagazine.nl/files/downloads/Generatie%20Y%20en%20waarom%20werken%20gaat%20veranderen.pdf>
- Boonstra, W. (2018, oktober 3). *Leidinggevende beïnvloedt kan op burn-out*. Opgehaald van https://www.intermediair.nl/werk-privebalans/burn-out/onderzoek-leidinggevende-beïnvloedt-kans-op-burn-out?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F&referrer=https%3A%2F%2Fwww.coachieve.nl%2F
- Both, D., & Bruijn, A. d. (2014). *Zorg vraagt leiderschap!* Opgehaald van <https://www.bruna.nl/images/active/InkijkPDF/eboekhuis/9789055948017.pdf>
- Broeck van den, A., Vansteenkiste, M., Witte de, H., Lens, W., & Andriessen, M. (2009). *DeZelf-DeterminatieTheorie*. Opgehaald van <https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/264198/3/Van+den+Broeck+et+al+ZDT+G%26O-2009-4.pdf>
- Bruel, M., & Colsen, C. (1998). De Geluksfabriek over het binden en boeien van mensen in organisatie. Schiedam: Scriptum.
- Bruijn, S. d. (2018, juli 5). *Monsterboard*. Opgehaald van <http://newsroom.monsterboard.nl/167375-driekwart-van-de-jongeren-is-tevreden-met-zijn-baan>
- Bruin, G. d., Fröberg, L., Laterveer, H., Linde, S., Schutte, N., & Sprenger, B. (2017, mei 3). *Brainbox werken in de toekomst*. Opgehaald van <https://www.bvekennis.nl/wp-content/uploads/documents/17-0448.pdf>
- Caluwe, L. d., & Vermaak, H. (2019). *Leren veranderen*. Amsterdam: Boom.
- Carnegie, D. (2012). *What drives employee engagement and why it matters*. Opgehaald van https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33139480/driveengagement_101612_wp-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1661084055&Signature=AkbXJzgaWF9rGVad-

emHVvTRsbmuYr9xzd4caavTc4o3sObLoBk~5JOQyMFGC-
Xslg53AEmKODX1mq~dyLfkkbDae73v0rrgx3zbTeFIE3Zv3BzdZQ6yt7zHUVNIRFuZIR

- CBS. (2019, maart 23). Opgehaald van CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/12/45-plussers-wisselen-relatief-weinig-van-baan-of-beroep>
- CBS. (2021). Opgehaald van CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/dossier/arbeidsmarkt-zorg-en-welzijn>
- Chapman, G. (2007). *Appreciation in the workplace*. New York: Moody Publishers.
- Corporaal, S. (2014). *Aantrekkelijke banen en organisaties voor*. Opgehaald van <file:///C:/Users/BarryZamanzada/Downloads/ProefschriftStephanCorporaal.pdf>
- Csikszentmihalyi, M. (2014). *Flow and the Foundations of Positive Psychology*. Dordrecht: Springer.
Opgehaald van *Flow and the Foundations of Positive Psychology*.
- Deci, E., & Ryan, R. (2000). *Zelfdeterminatietheorie*. Opgehaald van <file:///C:/Users/barry/Desktop/Saxion/Scriptie/Theorie/Zelf%20determinatie%20theorie.pdf>
- Doesschate, S. t., & Hoven, G. v. (2018). *Professionele cultuur in ontwikkeling*. Utrecht: Mijnmanagementboek.
- Emst van, A. (2012). *Professionele cultuur in onderwijsorganisatie*. Opgehaald van https://huis11.be/wp-content/uploads/2020/03/professionele_cultuur_in_onderwijsorganisatie-1.pdf
- Erwich, J. (2017). *Het 7-stappen-model*. Opgehaald van <https://www.actiontoolkit.nl/het-7-stappen-model/>
- Fleuren, M., Wiefferink, K., & Paulussen, T. (2004). *Determinanten van innovatie binnen zorgorganisaties*.
- Gaillard, A. (2003). *Bevlogen voor de klas*. Opgehaald van <http://eprints.lincoln.ac.uk/id/eprint/24812/1/2006%20Bal%20e.a.27-1.pdf>
- Galenkamp, H., & Schut, J. (2017, juni). *Professionele cultuur en welbevinden*. Opgehaald van https://www.galenkampschut.nl/wp-content/uploads/2017/06/Galenkamp_Professionele_cultuur_en_welbevinden.pdf
- Gallus, J. (2015). *Strategic Management Journal*. Opgehaald van <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.2415>
- Goijarts, F., & Veen, M. V. (2012). *Motiverende gespreksvoering*. Bohn Stafleu van Loghum.
- Grinsven van, M., & Natris de, D. (2008). *Invloed van communicatie op medewerkerbetrokkenheid*.
Opgehaald van file:///C:/Users/barry/Downloads/COMMUNICATIEENBETROKKENHEID_180608_MvG.pdf
- Grip, A. d., Kriechel, B., Sieben, I., & Smits, W. (2006). *Naar een HRM portfolio*. Maastricht: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt. Opgehaald van <https://www.researchgate.net/profile/Andries->

- Grip/publication/265746482_Naar_een_HRM_Portfolio_Universiteit_Maastricht/links/55d2e0dc08aec1b0429efd06/Naar-een-HRM-Portfolio-Universiteit-Maastricht.pdf
- Grol, R., Wensing, M., Hulscher, M., & Eccles, M. (2011). Theorieën over het doorvoeren van verandering in de zorg. Opgehaald van <https://www.actiontoolkit.nl/action-methodiek/>
- Harm, T. (2011, juli 15). *Youngworks*. Opgehaald van Youngworks: <https://youngworks.nl/van-patatgeneratie-tot-prestatiegeneratie/>
- Heiddeman, J. (2021). personeelsadviseur. (B. Zamanzada, Interviewer)
- Kamphuis, B. (2020, juni 19). *NOS*. Opgehaald van NOS: <https://nos.nl/artikel/2337769-ser-slaat-alarm-groot-personeelstekort-in-de-zorg-dreigt>
- Kessels, J., & Verdonschot, S. (2021). *Corporate curriculum*. Opgehaald van https://www.kessels-smit.com/files/Kessels__Verdonschot_-_Corporate_Curriculum.pdf
- Kohlrieser, G. (2012). *Secure Base Organisatie Cultuur*. Opgehaald van <https://www.despa-mc.nl/despa/secure-base-organizational-culture/>
- Leensen, R., & Poulssen, R. (2020). *Barometer Nederlandse Gezondheidszorg 2020*. Opgehaald van https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/nl_nl/topics/health/barometer-zorg/2020/ey-barometer-nederlandse-gezondheidszorg-2020.pdf
- Manders, F., & Biemans, P. (2008). *HRM voor managers*. Amsterdam: Boom.
- Meijden van der, R. (2012, juni 29). *HR: de katalysator van succesvolle transformaties*. Opgehaald van <https://www.hrpraktijk.nl/topics/verandermanagement/achtergrond/hr-de-katalysator-van-succesvolle-transformaties>
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). Commitment in the workplace. In J. Meyer, & N. Allen, *Commitment in the workplace*. Londen: Sage.
- Missie. (z.j.). Opgehaald van Zorggroep Apeldoorn: <https://www.zorggroeapeldoorn.nl/organisatie/visiemiessie.html>
- Mortelmans, D. (2013). Handboek kwalitatieve onderzoeksmethode (4e ed). Leuven, België: Acco.
- Neyens, I., Baillien, E., Witte, H. D., & Notelaers, G. (2007, December 12). *Pesten op het werk: risicofactoren in werk en organisatie*. Opgehaald van https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45105962/Pesten_op_het_werk_risicofactoren_in_wer20160426-12266-ved6qv.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1559039646&Signature=Gr9uW2kmgHLos6qvm6HPN%2BI2OtY%3D&response-content-disposition=inlin
- Noomen, J., & Janssen, M. (2015). Integraal personeelsmanagement. In J. Noomen, & M. Janssen, *Integraal personeelsmanagement*. Amsterdam: Nederland: Boom.
- Organisatiestructuur. (z.j.). Opgehaald van Zorggroep Apeldoorn: <https://www.zorggroeapeldoorn.nl/organisatie/organisatiestructuur.html>

- Pietersen, B. (2016, september 7). *Medewerkersbetrokkenheid*. Opgehaald van Medewerkersbetrokkenheid: <https://www.presearch.nl/blog/wat-is-medewerkersbetrokkenheid/>
- Rekenkamer, A. (2017). *Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties*. Opgehaald van <https://www.rekenkamer.nl/publicaties/rapporten/2018/05/16/resultaten-verantwoordingsonderzoek-2017-bij-het-ministerie-van-binnenlandse-zaken-en-koninkrijksrelaties>
- Rhenen, van, W., & Visser, T. (2008). *Winst door bevlogenheid*. Opgehaald van http://www.werkenergieanalyse.nl/inc/media/inhoud/downloads/winst_door_bevlogenheid.pdf
- Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu. (2018). Opgehaald van Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu: <https://www.vtv2018.nl/impact-van-de-vergrijzing>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). Gedrag in organisaties. In S. P. Robbins, & T. A. Judge, *Gedrag in organisaties* (pp. 69-71). Amsterdam: Pearson Benelux BV.
- Rosemann, H. (2014). *Betrokkenheid*. Opgehaald van Betrokkenheid: <http://www.boekhandelkrings.nl/images/boeken/94/021/2/4/9789402124569.pdf>
- Schaufeli, W., & Taris, T. (2013). *Het Job Demands-Resources model*. Opgehaald van Het Job Demands-Resources model: file:///C:/Users/barry/Downloads/Job_Demands_Resources_model.pdf
- Schneeberger, L. (2020). *Medewerkersonderzoek*. Opgehaald van Medewerkersonderzoek: <file:///C:/Users/barry/Desktop/Saxion/Scriptie/MTO%20onderzoek%20volledig.pdf>
- Schrier van der, M. (2018, juni 12). *Het wordt steeds lastiger voor werkgevers om personeel te behouden*. Opgehaald van <https://www.ad.nl/werk/het-wordt-steeds-lastiger-voor-werkgevers-om-personeel-te-behouden~ada87ccd/?referrer=https://www.intermediair.nl/>
- Senge, P. (1990). *De vijfde discipline*. Schiedam: Scriptum books.
- Slootman, A. (1991). *Binding aan de organisatie*. Opgehaald van Binding aan de organisatie: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=6850941>
- Smits, B. (2016, maart 10). *Generatie Z*. Opgehaald van Generatie Z: http://www.viasomnium.nl/_files/Nieuwsbrief%203%20-%20Generatie%20Y.pdf
- Sommer, & Kulkarni. (2012). *Feedback geven: om onverwachte redenen heel waardevol*. Opgehaald van <https://md-act.nl/blog/feedback-geven-en-ontvangen>
- Spek, H. v. (2018). *Kenniscentrum HRM*. Opgehaald van <https://www.berenschot.nl/media/rx0bjw0t/salary-survey-hr-professionals-2018.pdf>
- Steelcase. (2009, augustus). *Attracting & engaging today's workers*. Opgehaald van Attracting & engaging today's workers:

<http://factomagazine.nl/files/downloads/Generatie%20Y%20en%20waarom%20werken%20gaat%20veranderen.pdf>

Stevens, J. (2010). *Jezelf kwijtraken & Jezelf hervinden*. Hoogeveen: BBS Media.

Torka, N. (2003). *Flexibel maar toch betrokken*. Opgehaald van <https://ris.utwente.nl/ws/portalfiles/portal/6072901/t0000013.pdf>

Torka, N., & Riemsdijk van, M. (2001). *Betrokkenheid en werkgeversgedrag*. Opgehaald van [file:///C:/Users/BarryZamanzada/Downloads/TvHRM__\(\).pdf](file:///C:/Users/BarryZamanzada/Downloads/TvHRM__().pdf)

Verbiest, E. (2016). *Professionele Leergemeenschappen*. Antwerpen: Eric Verbiest & Garant-Uitgevers nv.

Verhoeven, N. (2016). Wat is onderzoek. In N. Verhoeven, *Wat is onderzoek* (pp. 39-41). Amsterdam: Boom uitgevers.

Verstraten, K. (2014). *Betrokkenheid en communicatie*. Opgehaald van <https://hr-communicatie.nl/blog/betrokkenheid-en-communicatie/>

Visie. (z.j.). Opgehaald van Zorggroep Apeldoorn: <https://www.zorggroepapeldoorn.nl/organisatie/visiemissie.html>

Walbeek, L. (2018). *Personeelsverloop*. Opgehaald van https://www.scorius.nl/cp_cases/case-tot-14-minder-personeelsverloop-door-data-gedreven-hr#:~:text=Conclusie%3A%20Personeelsverloop%20voorspellen%20met%20data,leidt%20tot%20een%20lager%20verloop

Welkom in De Windkanter. (z.j.). Opgehaald van Zorggroep Apeldoorn: <https://www.zorggroepapeldoorn.nl/zorg-en-behandeling/in-het-verpleeghuis/de-windkanter.html>

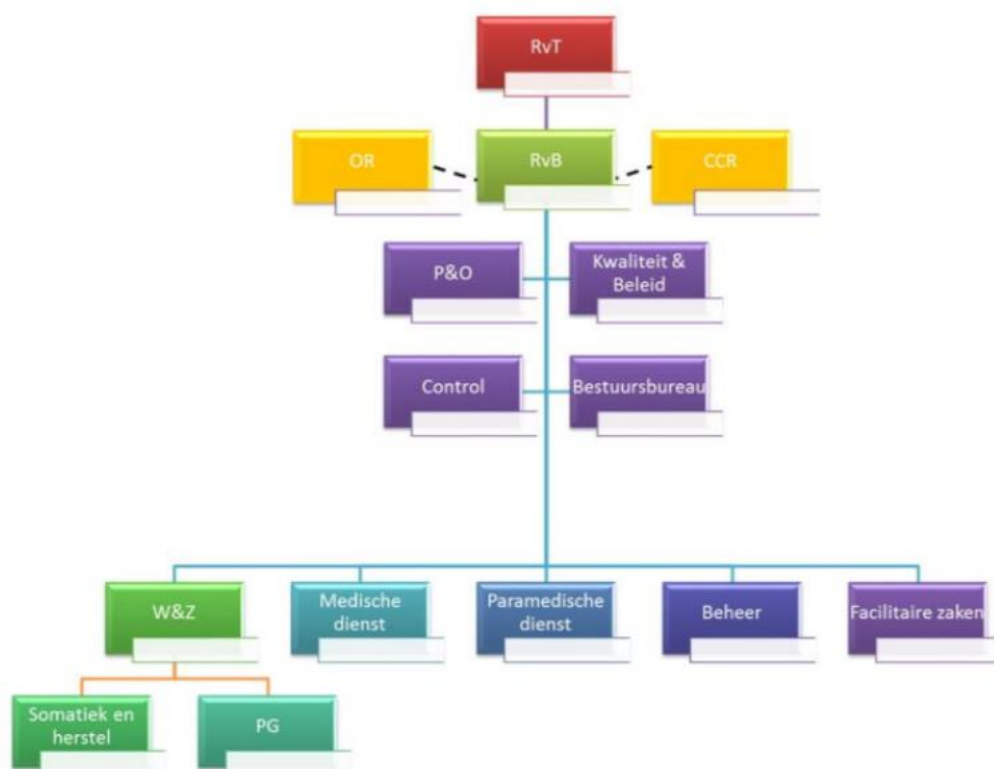
Werf van der, R. (2016). *hoe leidinggevende de betrokkenheid onder medewerkers kunnen vergroten*. Opgehaald van <https://www.effactory.com/nl/kennis/hoe-leidinggevendende-bevlogenheid-en-betrokkenheid-onder-medewerkers-kunnen-vergroten/>

Woering, E., & Dartel, N. v. (2014). *De alledaagse werkelijkheid van HRM*. Opgehaald van <file:///C:/Users/BarryZamanzada/Downloads/Verslag-van-de-HRM-praktijkmonitor-De-alledaagse-werkelijkheid-van-HRM.pdf>

YoungCapital. (2020). *Meer personeel behouden? Zo blijven je mensen (terugkomen)*. Opgehaald van <https://www.youngcapital.nl/werkgevers/blog/5829-meer-personeel-behouden-zo-blijven-je-mensen-terugkomen>

Zorggroep Apeldoorn. (z.j.). Opgehaald van Zorggroep Apeldoorn: <https://www.zorggroepapeldoorn.nl/organisatie/visiemissie.html>

Bijlage 1 Organogram ZGA



Bijlage 3 Medewerkersonderzoek

308	Communicatie
Zaken zijn niet altijd duidelijk voor de medewerkers merk ik.	Ik denk dat medewerkers dit vaker als feedback terug moeten geven aan het management zodat deze hier verbetering in aan kunnen brengen.
De Zorggroep neemt beslissingen die er snel door heen worden gevoerd, zoals het nieuwe rooster programma.	Betere communicatie, en niet alles zo snel doorvoeren, voordat alle kinderziekten er uit zijn.
Communicatie is vooral een probleem bij Mandala, zorg thuis, zelf. Steeds (te)laat info. Richting de cliënten.	Al eerder opgeschreven. Op tijd cliënten en personeel informeren. Misschien beter om dat vanuit de gemeente en de goede woning en de zorggroep in 1 keer te doen. Zodat het helder is wat iedereen wil.
Er wordt vaak niet of te laat gecommuniceerd. Laatste voorbeeld is dat er voor Mandala gekozen is om geen ruimten meer te huren vanaf 1 januari en wij als behandelaren daar niet van op de hoogte waren. Terwijl dit ook effectheft op onze therapieruimte	Duidelijk en op tijd communiceren
Ik merk dat in de organisatie toch wel wat problemen zijn met communicatie, zoals laat/niet reageren of geen goede uitleg geven. Daardoor wat onduidelijkheden, waardoor men toch geërgerd kunnen zijn/reageren	Belangrijk vind ik dat er toch zo snel wordt gereageerd op vragen o.i.d. en antwoorden duidelijk formuleren, zodat het duidelijk is voor de ander.
Haha dat is al jaren slecht. nog geen management die dat heeft verbeterd! te laat, onvolledig.	gewoon zeggen waar het opstaat, en als men niets weet zeg dat dan ook. maar wees eerlijk, medewerkers zijn niet gek en kunnen zelfstandig nadenken.
sommige dingen zijn erg onduidelijk. je moet ZIN goed in de gaten houden anders weet je veel dingen niet	-
Met name via ZIN. Persoonlijke berichtgeving is niet goed doordacht. Handelingen vanuit management zijn niet altijd in lijn met visie en doelen.	-
-	Meer openheid
Ik merk dat wanneer ik met een vraag naar iemand ga, ik altijd word doorgestuurd naar andere medewerkers. Het is voor mij niet duidelijk met welke vragen en problemen ik naar wie zou moeten gaan. Ook vind ik de communicatie tussen de Flexpool, de afdelingen en de flexers erg slecht. Ik heb het idee alsof de Flexpool niet goed de behoeften van de afdeling doorheeft (zoals bekende werknemers, extra uren, etc.) of er open voor staat om hier iets aan te doen.	Meer duidelijkheid over waar welke medewerkers over gaan. Meer (open) communicatie met de flexpool.
Zoals ik al aangaf is communicatie iets wat altijd aandacht nodig heeft. Het is soms niet mogelijk om alles bij te houden of te lezen, de veranderingen zijn de laatste tijd te veel om te onthouden.	Dat zou ik zo niet weten, maar duidelijke berichtgeving zonder onduidelijke taal zou fijn zijn.
communicatie is oppervlakkig	wees eerlijk naar alle medewerkers toe. Als er een reorganisatie speelt, dan raakt dit niet alleen de betreffende medewerkers maar alle lagen in de organisatie. betrek de organisatie hierbij.

Bijlage 4 Richtvragen

Openingsvraag:

1. Kun je iets vertellen over je carrière en ontwikkeling bij ZGA?

Inleidingsvraag:

2. Hoe groot is jouw betrokkenheid bij ZGA?
 - a. Op een schaal van 1 tot 10, Hoe hoog scoor jij je betrokkenheid?

Transitievragen:

3. Wat betekent voor jou betrokkenheid?
 - a. Welke factoren kun je noemen die jouw betrokkenheid beïnvloeden (+/-)?
 - b. Wat zou een reden kunnen zijn om ZGA te verlaten of juist bij ZGA te blijven werken?

Sleutelvragen:

4.
 - a. Op welke momenten en in welke situatie ervaar jij flow in je werk?
 - b. Wat heb jij nodig om je werk met voldoening te kunnen doen?
 - c. In welke mate is er sprake van voldoende uitdaging?
5. Wat kun je mij vertellen over jouw motivatie voor het werken bij ZGA?
6.
 - a. In welke mate is er ruimte voor feedback binnen ZGA?
 - b. Op welke manier zou jij feedback een plek willen geven binnen jouw afdeling?
7. Op welke manier vind je dat jij gewaardeerd wordt binnen ZGA?
 - a. Wat kun je vertellen over wat je belangrijk vindt aan waardering?
8. Wat vind je van de communicatie binnen ZGA?
9. Hoe draagt de relatie met je leidinggevende bij aan je betrokkenheid bij ZGA?
 - a. In welke mate ervaar jij dat je gemotiveerd wordt?
10. Op welke manier vind je dat jij bent ontvangen en ingewerkt binnen de organisatie ZGA als nieuwe medewerker? (bijvoorbeeld introductieprogramma, buddy of maatjessysteem)

Besluitende vragen:

11. Welk advies zou je tot slot nog mee willen geven om de betrokkenheid van medewerkers bij ZGA te verhogen?
 - a. Zou je ZGA als werkgever aanbevelen bij kennissen of familie?
 - b. Welk cijfer zou je ZGA geven als werkgever?

Bijlage 5 Mail naar de respondenten

Beste ...,

Ik ben Barry Zamanzada, ik studeer Human Resource Management op Hogeschool Saxion te Deventer en ik doe mijn eindstage binnen de afdeling Leren & Opleiden. Voor mijn afstudeeronderzoek heb ik je hulp hard nodig om zo mijn laatste studiejaar af te kunnen ronden en ZGA te helpen met een mooi onderzoek. In deze mail leg ik je graag uit wat ik kom doen en hoe jij mij kunt helpen.

Wij weten allemaal dat de zorg enorm veel personeelstekort heeft. Ik richt mij in mijn onderzoek dan ook op de betrokkenheid van de zorgmedewerkers en de mogelijkheden om deze te binden aan de organisatie. Voor dit onderzoek wil ik je heel graag interviewen op gebied van betrokkenheid en wat jij nodig hebt om bij ZGA te blijven werken en je verbonden te voelen aan de organisatie. Een belangrijke punt voor dit onderzoek zijn natuurlijk jouw gegevens en antwoorden. Dit interview is anoniem en er wordt zorgvuldig met de data om gegaan. Alle interviews worden opgenomen en na het uitwerken vernietigd.

Wil jij mij helpen zodat ik de laatste fase van mijn studiejaar kan afronden en jouw inbreng kan gebruiken voor het uiteindelijke adviesrapport richting afdeling HRM, dan maak ik graag een afspraak met je. Heb je meer informatie nodig aarzel dan niet, je kunt mij mailen en of bellen op 06-15688071

Wil je even reageren op deze mail, dan neem ik zo snel mogelijk contact met je op voor het interview.

Alvast bedankt.

Vriendelijke groet,

Barry Zamanzada
HR afstudeer stagiair

Bijlage 6 Transcriptie interviews

Hieronder zijn een aantal afgenomen interviews onder de zorgmedewerkers weergegeven. De interviews zijn woordelijk getranscribeerd. Enkel de gegevens die mogelijk de identiteit van het individu konden onthullen zijn niet opgenomen als bijlage maar wel getranscribeerd.

Interview

Ik: Kun je iets vertellen over je carrière en ontwikkeling bij ZGA?

Geïnterviewde: Ik ben begonnen in 2020 bij Zorggroep Apeldoorn. Ik kom vanuit de thuiszorg, dat is natuurlijk een ander bedrijfstak maar het leek mij altijd interessant om op een dementie afdeling te werken. Sinds dat ik hier werk qua groepsverband werken, qua andere inzichten van collega's elkaar helpen als het even niet lukt of als je het zelf niet ziet. Ik heb hier een heleboel geleerd om op een andere manier samen te werken, maar toch individueel omdat je alleen op een huisje staat.

Ik: Hoe groot is jouw betrokkenheid bij ZGA?

Geïnterviewde: Als het gaat om ZGA zelf niet zo. Ik zeg altijd ik ben een gediplomeerd verzorgende. Dus ik zorg voor de mensen en hoe het op de afdeling gaat daar blijf ik wel op de hoogte. Maar wat er op ZGA breed speelt op andere afdelingen dat interesseert me niet zoveel. Het is mijn afdeling ik houd me niet bezig wat er op andere afdelingen speelt, want op onze afdeling gebeurt er vaak genoeg.

Ik: Hoe groot is je betrokkenheid op je afdeling dan?

Geïnterviewde: Ja, daar zijn wij heel betrokken. Zoals nu ook zit ik in de ziektewet dan heb ik toch even contact met mijn collega's en als ik op arbeid therapeutische basis hier ben, dat ik naar me collega's ga even met ze te praten of ik wat heb gemist. Bijvoorbeeld als er een cliënt is overleden, om te vragen van goh hoe is dat gekomen, hoe is dat gegaan. Dus op de afdeling bij alle vijf huisjes zijn we heel betrokken en je kent de bewoners en je bent één team. Dat maakt je betrokkenheid ook sterk.

Ik: Op een schaal van 1 tot 10, hoe hoog scoor jij je betrokkenheid?

Geïnterviewde: een 8.

Ik: Ligt eens toe?

Geïnterviewde: Als ik het ZGA breed pak. Dan worden er dingen op ZIN geplaatst en dan hoor ik bijvoorbeeld dit veranderd er op de afdeling. Dan hoor ik ja stond vorige week al op. Dan lees ik het dan nog wel terug. Voor de rest wat er dan speelt op hier en nu ben ik wel betrokken. Ik ben wel zo een persoon dat ik na een week vakantie de rapportages teruglees, wat is hier de afgelopen week gebeurd, zijn er grote veranderingen, zijn er dingen aangepast, zijn de cliëntdossiers veranderd. Ik ben daarin wel heel betrokken en ook met families, zijn er andere afspraken gemaakt dat ik daar wel op de hoogte van wil zijn.

Ik: Waarom geen 9?

Geïnterviewde: Ik vind de informatie wat geplaatst wordt op ZIN wat je eigenlijk ook mondeling kan bespreken met je collega's op de afdeling vind ik dat je daar geen 9 voor waard ben. Houd het simpel.

Ik: Waarom geen 7?

Geïnterviewde: Omdat, ik mij wel betrokken voel met de cliënten en de families en daar vind ik een 7 te laag voor.

Ik: Wat betekent voor jou betrokkenheid?

Geïnterviewde: Dat je kijkt naar de cliënt, naar de familie wat de wensen zijn en dat je daar als team zijnde in betrokken kan zijn om het die persoon zo aangenaam mogelijk kan maken. Dat je per cliënt verschillend bekijkt wie wat nodig heeft. Elk mens is anders en je gaat met iedereen anders om en je behandelt niemand hetzelfde. Ik kan daar heel goed naar kijken jij bent wie jij bent, ik behandel je zoals jij dat wenst of zoals de familie dat wenst. Of kan vertellen vanuit vroeger wat de persoon heeft meegemaakt een voorgeschiedenis. Dat je goed kan kijken wie die persoon is. En niet zomaar jij bent een persoon jij bent ene nummertje die hier woont, ik lever de zorg die voor jou op het papier staat en dat is het. Ik wil wel weten met wie ik te maken heb, mocht iemand dat niet willen vertellen heb ik daar ook respect voor. Maar ik vind het wel belangrijk om elkaar in die zin te kennen zodat je daarin betrokken bent.

Ik: Welke factoren kun je noemen die jouw betrokkenheid beïnvloeden?

Geïnterviewde: Negativiteit binnen de afdeling tussen de collega's. Mensen zeggen ik roddel niet, maar dat is niet waar, want je praat met elkaar en over elkaar. Ik heb daar gigantische hekel aan, vooral binnen werksferen. Je bent met elkaar, je bent één team je moet het samen de schouders eronder zetten. Als je elkaar met scheve gezichten elkaar aan gaat kijken dat brengt de sfeer niet ten goede, maar voor de cliënten ook niet. Zij kunnen dat aanvoelen dat je geïrriteerd of gespannen bent. Dat is voor mij wel een ding. Dus negativiteit houd ik niet van.

Ik: Welke factoren beïnvloeden je betrokkenheid positief?

Geïnterviewde: De gezelligheid, ondanks dat je met elkaar over elkaar praat. Als je elkaar nodig hebt en je belt dat je vastloopt wil je komen, ja natuurlijk. Een grapje hier en daar en je kunt ouwehoeren en lachen, dat is belangrijk voor jezelf maar ook voor de team. Als ik continue met een gehangen gezicht rondloopt dan schrikt dat ook af. Maar je hoeft ook niet de lolbroek van de circus te wezen. Je hebt collega's die je soms de knop om kan laten zetten als je je niet lekker voelt en we gaan ervoor. Dat vind ik belangrijk.

Ik: Wat zou je een reden kunnen zijn om ZGA te verlaten of juist bij ZGA te blijven werken?

Geïnterviewde: Het blijven werken, ik heb verschillende werkgevers gehad in verschillende teams en sectoren gewerkt binnen de zorg. Ik ben nergens zo warm ontvangen als hier qua team. Dat ik dacht 'oh het bestaat nog wel'. Collega's die je net een dag kent die jouw de weg willen wijzen door te zeggen 'als er wat is kun je bij me komen als je vragen hebt, bel gerust schroom al vraag je dingen 10x is helemaal niet erg'. Terwijl je ook heb meegemaakt 'oh, jij bent nieuw hier, dus jij gaat maar eerst bewijzen dat je in de team past'. Dat heb ik hier absoluut niet. Ik woon een eindje verderop. Dan krijg ik van collega's te horen waarom ga je daar geen werk zoeken. 'omdat ik dat niet wil' ik vind de team te leuk, ik vind de doelgroep te leuk en zie maar eens te vinden wat ik hier heb gevonden. En reden om weg te gaan, als de sfeer drastisch gaat veranderen dat collega's op hun tandvlees moeten lopen en dat we met z'n allen zo iets hebben ik zie door de bomen bos niet meer hoe gaan we dit nog redden met z'n allen. Op persoonlijk vlak dat ik het ook nog mee naar huis zou meenemen, dat ik dan denk dit is niet oké, bij mij is werk is werk en privé is privé. Daar moet wel de scheiding tussen zijn. Ik

moet nog niet de hele avond of de volgende ochtend met een onderbuik gevoel naar me werk moet 'oh wat tref ik nou weer aan' dat zou een reden kunnen zijn om ZGA te verlaten.

Ik: Wat maakt de sfeer zo leuk binnen ZGA?

Geïnterviewde: de collega's maken de sfeer leuk. Ondanks dat je de druk hebt van ziekte dat een collega's ochtends belt voor s 'avonds af. Dat je denkt 'hoe gaan we dit nou oplossen, hoe vullen we het gat nou weer het ene gat met een andere dicht. Dat je denkt dit gat zien we morgen wel weer maar vandaag is prioriteit. Dat het toch de team is met collega's dat wij de handen in 1 slaan en zeggen 'het is niet anders, maar we gaan er met z'n allen voor'. Hoe rot het ook is ik merk daar niet veel op de afdeling. In het begin vind je het rot om even met elkaar over te hebben dit is er aan de hand dit speelt er. Je voelt wel het vertrouwen en veilig dat je met elkaar over dingen kan praten. Het team maakt wel het verschil. De collega's met wie je het moet doen.

Ik: Op welke momenten en in welke situatie ervaar je flow in je werk?

Geïnterviewde: Als wij met collega's voor een lastige casus staan en met elkaar over hebben hoe pakken we dit aan. Hoe kunnen we dit voor de cliënt en voor ons werkbaarder maken. Dan schrijven we een benaderingsplan en het werkt. Dan doe je het samen wat we hebben het gedaan. Het kan ook niet altijd gaan zoals je het zou graag willen. Je hebt er met z'n allen over het komt op papier te staan en het werk wat je samen hebt bereikt haal ik veel energie vanuit. Of familie waar je voor iets kleins hebt geregeld en die ontzettend dankbaar zijn, daar doe ik het voor. als is het een simpele glimlach van de bewoner die je net hebt gedoucht die je aankijkt en zegt bedankt meisje.

Ik: Hoe doe je dat?

Geïnterviewde: Door onze verantwoordelijkheid te nemen. Als jij dit oppakt en ik pak dit op. Wanneer ben je er weer en wanneer moeten we samenwerken. Als we dan zorgen dat we onze informatie bij elkaar hebben. kunnen we dan kijken wat kunnen we met de verzamelde informatie, wat kunnen we daarvan opstellen en hoe kunnen we dit aan gaan pakken en dan uitzetten.

Ik: Wat heb je nodig om je werk met voldoening te kunnen doen?

Geïnterviewde: Ik heb daar mijn team echt wel voor nodig. Ondanks dat je alleen staat op 1 huisje met 6 cliënten heb je toch je team nodig. Je hebt allemaal je eigen idee en denkwijze en doordat samen te tot 1 lijn te brengen. Creëert dat een hele fijne werksfeer. Het is heel frustrerend ik doe het zo en ik ben twee dagen vrij en iemand anders heeft het anders gedaan. Dat ik denk hoezo ik heb het zo gedaan en het werkt, maar dat wil niet zeggen dat het voor een ander ook wil werken. Door met elkaar in gesprek te blijven en te zeggen zullen we het zo proberen of zo doen. Ik blijf wel terug komen op de team. Als het team niet echt in elkaar zit dan bereik je niet zoveel. Natuurlijk liggen we elkaar ook wel eens scheef tegen elkaar. Het gebeurt er wel eens dat mensen niet de afgesproken afspraak niet nakomt, maar om te zeggen wil je hierover in het vervolg over nadenken dan is dat ook goed. Als je maar fatsoenlijk kan communiceren met elkaar.

Ik: In welke mate is er sprake van voldoende uitdaging?

Geïnterviewde: De doorstroom van cliënten. Elk cliënt is anders, elk cliënt heeft zijn eigen achtergrond en beweegredenen om over te gaan in acties. Dat is leuk, omdat het elke dag anders. Ik kan bijna zeggen dat elke 5 minuten wel anders is. Dat is wel mijn ding. Ook als ik een nieuwe cliënt binnen komt is het kwestie van aftasten, wie ben jij, hoe reageer je op mij, wat vind je fijn en wat niet

en hoever kan ik gaan. Zo gaande weg kom je bij een plan waardoor je dus iemand op een goeie manier helpen zoals iemand dat wenst. Bij een ander persoon ga je die weg opnieuw bewandelen, he bij die ging het zo maar bij deze is het heel anders en daardoor blijft die uitdaging en blijf je brainstormen over situaties. En niemand is hetzelfde en niet iedere dag is hetzelfde. Dat is boeiend. Soms denk je dat je iemand denkt te kennen en reageert gaat een hele andere gedrag vertonen, dan ga je weer aan tafel dit gebeurt er wat kunnen we nu doen.

Ik: Wat kun je mij vertellen over jouw motivatie voor het werken bij ZGA?

Geïnterviewde: Ik denk dat elk persoon zijn eigen toevoeging heeft. Doordat je ander denkwijze hebt en andere visie op dingen, vind ik het mooi. Want je probeert het altijd wel beter te maken. Het is goed, maar ik vind dat wat goed is nog beter kan worden. Hoe kan ik met mijn bijdrage dat wat goed is nog beter te maken. En dan boeit het niet zozeer wat de opdracht is, als is het familie, team, of de post. Het gaat er om hoe kan ik ervoor zorgen om iets toch nog een zetje in de goeie richting te geven. Bijvoorbeeld ook nu voor jou, dat geeft mij motivatie omdat ik jou daarbij kan helpen. Je legt je doel uit met het interview wat je wil bereiken. Ik denk dan ik kan hem daarbij helpen en daarmee kan ik ZGA helpen. Het is een compleet plaatje. Al is het maar een klein dingetje op de afdeling, als een cliënt komt te overlijden maar dat dan je toch van de familie te horen krijgt 'je hebt het goed gedaan' of 'met het idee waar jij mee bent gekomen en met het idee van je collega hebben samen tot een goed stuk kunnen samenbrengen daar hebben we wat aan'. Ook hebben we sommige cliënten gekregen die van een andere locatie komen van ZGA en eigenlijk willen ze niet hun moeder hier heen willen brengen, met de ervaring die zij hebben maar toch geen keus hebben. Terwijl je 1 ZGA bent maar toch zo verschillend. Wij kunnen wel laten blijken kijk dat bij ons anders is. We krijgen ook te horen maar waarom gaat het daar dan zo. Dat is heel vervelend.

Ik: Hoe ga je daarmee om?

Geïnterviewde: Dat zorgt wel extra druk op onze schouders, want die mensen komen al gefrustreerd en eigenlijk wil ik het niet maar ik heb geen keus omdat er alleen hier nog plek is. Tegelijkertijd zet ik dit wel om in casussen die lastig zijn om daarmee met mijn collega's op te lossen en daar een vorm aan te geven. En daar is ook ruimte voor gelukkig.

Ik: In welke mate is er ruimte voor feedback binnen ZGA?

Geïnterviewde: Dat is echt per persoon verschillend. De een hoeft je maar te zeggen 'goh' die begint nog niet tegen je te schreeuwen terwijl je nog niks hebt gezegd dat je denkt 'oh ik zeg niks' of 'ik spreek je later wel op een ander moment' of 'ik laat het wel'. Dat is wel iets waar aan gewerkt kan worden. zowel bij de ontvanger als de gever kan er nog wel een en ander gesleuteld worden.

Ik: Leg eens uit.

Geïnterviewde: Kijk bij de een knalt het er uit hier heb je hem waarvan de ander denkt 'oh jeej ik ben niet goed genoeg' en de ander zegt 'oh maar zo heb ik het niet bedoelt' nee maar zo zeg je het wel. Ik zeg altijd hoe een ander wat tegen mij zegt ik heb een brede rug en alles wat erop past, past erop en wat er niet oppast dat glijdt er ook weer vanaf. Maar sommige collega's zijn wel heel hard en niet iedereen houdt daar van. Ik heb liever dat je het meteen zegt dan dat je er over een week of 2 mee aankom. Ik zeg het meteen of ik mail of app diegene, maar ik ga niet eerst over 5 ruggen en dan pas bij degene komen.

Ik: Wat heb je nodig om op de juiste manier feedback te geven?

Geïnterviewde: Ik denk dat er collega's baat hebben bij een soort tool hoe je feedback geeft. Ik heb daar geen moeite mee omdat ik mensen behandel hoe ik ook behandeld wil worden. Dit is ook zeker een kwestie van grenzen geven. Collega's zijn soms te bang of durven het niet. Dit merk je vooral bij jongeren of wat oudere dames die vaak bang zijn op een vervolg reactie.

Ik: Op welke manier zou jij feedback een plek willen geven binnen jouw afdeling?

Geïnterviewde: Ik vind het jammer dat er tijdens een teambespreking notules worden gemaakt maar niemand kijkt er meer naar om. Maar ik zou best willen om hier meer aandacht aan te besteden om elkaars gedachte uit te wisselen hoe denk jij daarover om daar wel luchtiger over te hebben. Om de angst weg te nemen, als je ergens mee zit praat erover. Heeft een collega wat tegen je gezegd dat je niet leuk vond op de manier hoe iemand dat heeft gezegd, praat erover. Durf je niet gelijk naar die collega toe te stappen neem dan 1 collega in vertrouwen heb het over, vertel het verhaal hoe kan ik dit aanpakken heb je tips van me. Dat is anders dan dat je gaat roddelen. Het is wel een team praten met elkaar en over elkaar en dat is wel een struikelblok. Zelfs stagiaires die dat opmerken, dan is het wel erg het gaat dus de hele afdeling rond.

Dit zijn wel punten die vaker aanbod zijn gekomen maar verder niks meegedaan, dat is jammer want de team heeft daar wel behoefte aan.

Ik: Waarom is daar niks meegedaan?

Geïnterviewde: Elke vergadering gaat erover agenda puntje hoe gaat het, ik heb nog steeds het idee of van de week is gebeurd dat, dat is onze vergadering en na die tijd niet meer. Collega die na een volgende vergadering zegt 'daar is niks mee gebeurd'. Dus het zwerft gewoon rond.

Ik: Wat zou jou kunnen helpen?

Geïnterviewde: Baat bij een training over communicatie en feedback.

Ik: Op welk manier vind je dat jij gewaardeerd wordt binnen ZGA?

Geïnterviewde: Ik denk voor de dingen die je doet binnen je team. We kregen laatst een vogelhuisje gekregen die we zelf in elkaar moesten knutselen. Binnen de team is een ander soort waardering door elkaar complimenten te geven. Je krijgt binnen ZGA verschillende soorten waardering.

Ik: Wat kun je vertellen over wat je belangrijk vindt aan waardering?

Geïnterviewde: Ik hoef echt geen bosbloemen te krijgen. Het zit mij ook niet in het geldbedrag, maar gewoon dat je gezien wordt om wie je bent en wat je doet. Dat je daar een keer een schouderklopje krijgt van goh heb je goed gedaan, super. Dat is voldoende voor mij de kleine dingetjes. Dat heb ik liever als een bosbloemen.

Ik: Wat vind je van de communicatie binnen ZGA?

Geïnterviewde: Niet altijd oke. Ook tussen collega's. Mails die niet of te laat worden beantwoord, bellen naar teammanager spreek je voicemail in en wordt je niet teruggebeld. Als je appt, krijg je blauwe vinkjes en krijg je niks terug. Pas als je diegene ziet die je moet hebben en je geeft aan ik heb je gebeld/geappt krijg je ooh ik heb het heel erg druk, dat is geen argument vind ik. Dat is nog wel de

korte lijntjes. Wat ik ook vind als je iemand nodig hebt voor iets, dat het eerst over 7 schijven moet gaan voordat het bij de juiste persoon terecht komt.

Ik: Hoe draagt de relatie met je leidinggevende bij aan je betrokkenheid bij ZGA?

Geïnterviewde: Eerst had ik met haar niet zoveel van doen. Ze kwam een keer kennismaken en dat was het. Vanaf het moment dat ik zwanger was ging ik het haar vertellen was het 'oh gefeliciteerd' en ondertussen was ze al aan het uitrekenen 'oh met kerst en oud en nieuw ben je er niet' nee dan heb ik verlof. Dat was met zo een nasmaak, zwangerschap ga je niet in je agenda zetten van nou dan moet ik zwanger zijn want dan ben ik op die periode op het werk wanneer ze mij nodig hebben. In de zorg om zwanger te zijn komt het nooit uit.

En nu ook wel, het verplaatsen in de situatie 'als het toch niet over een paar weken gaat zoals het moet gaan, misschien moeten we dan over andere dingen hebben, niet dat ik je kwijt wil'. Nee maar dat haal ik er wel uit. 'de collega's willen je ook niet kwijt'. Dus met andere woorden, als ik te lang in de ziektewet zit kost het ons te veel geld en op de afdeling missen ze dan nog iemand, hoe gaan we die gat vullen. Dan denk ik prima, voor jou 10 anderen. Dat is dan wel dat zakelijke, je empathische inlevingsvermogen en je collega's kennen en je daadwerkelijk vragen hoe gaat het echt met je. verder kijken dan de bovenlaag. Weten hoelang het herstel kan duren, want dit komt ook niet ten goede van het herstelprocedure. Dit heb ik overgehouden na mijn bevalling. Ik krijg niet de aandacht die ik zou moeten krijgen als een zieke medewerker. Oprecht geïnteresseerd zijn in mij.

Ik: In welke mate wordt jij door haar gemotiveerd?

Geïnterviewde: Mijn collega's motiveren mij, mijn teammanager demotiveert mij. Ik krijg van hen hey we missen je en soms ben ik bij de Arbeidstherapeutische basis, ik heb je zo gemist, ik mis jouw kijk op de zaak en jouw handelen hoe je dingen oppakt en uitvoert. dat motiveert mij meer dan mijn leidinggevende hoe lang duurt het nog, gaan we wat doen.

Ik: Op welke manier vind je dat jij bent ontvangen en ingewerkt binnen de organisatie ZGA als nieuwe medewerker?

Geïnterviewde: Ik ben heel goed ontvangen door mijn collega's. Dat begon al tijdens mijn sollicitatie, was een heel nuchter gesprek. Ik kreeg een rondleiding en alvast kennis gemaakt met collega's. Ook al alleen dat ze zij als er wat is loop naar me toe, je mag me appen, stuur een mailtje ik antwoord vrij direct, zit je ergens mee kom gerust naar me toe. Ik had meteen een goed gevoel. Ik had ook nooit een moment dat ik me alleen voel. Want eigenlijk sta je alleen op elk huisje, maar toch heb je elkaar en weet je elkaar te vinden. Ik was ook gekoppeld aan een collega, soort buddy.

Wat betreft mijn leidinggevende die heb ik de eerste weken niet gezien, wat ik wel jammer vond. Na aantal weken kwam ze voorstellen maar 5 minuten, hoi ik ben .. en ik .. welkom op de afdeling, gaat het goed? Ja het gaat goed. Okay nou ik ga weer verder. Maar de echte liefde heb ik van mijn collega's gekregen.

Ik: Welke advies zou je tot slot nog meer willen geven om de betrokkenheid van medewerkers bij ZGA te verhogen?

Geïnterviewde: Ik denk dat het te maken heeft met bijvoorbeeld een flex.

Ik: Ligt eens toe?

Geïnterviewde: als een flexmedewerker onbekend is, hebben wij geen tijd om alles uit te leggen. Wij zeggen daar ligt ADL (Algemene Dagelijkse Levensbehoefte) map en als er wat is bel me. Mensen die vanuit uitzendbureau komen worden in de diepte gegooid. Zij moeten het zelf uitzoeken.

Ik: Welke advies zou jij geven om het te kunnen verbeteren?

Geïnterviewde: Een buitenstaander wegwijs maken doormiddel van een boekje Wat kan ik waar vinden, hoe werkt een pieper. Pieper is als een cliënt oproept.

Ik: Zou je ZGA als werkgever aanbevelen bij kennissen en familie?

Geïnterviewde: Onze afdeling wel, maar ZGA niet.

Ik: Waarom?

Geïnterviewde: Puur op leidinggevende stukje. Kijkt je krijgt je loon op tijd je wordt telefonisch goed geholpen. Komt het op leidinggevende aan, denk ik beter bij de burens. Het gras is niet bij iedereen groen, overal heb je wat en laat je wat. Ik zou onze afdeling aanbevelen maar ik weet niet hoe het op de andere afdelingen is. Maar door de communicatie van het hiërarchie zou ik daarom ZGA afraden.

Ik: Welk cijfer zou je ZGA geven als werkgever?

Geïnterviewde: een 7,5.

Ik: Waarom een 7,5?

Geïnterviewde: Je krijgt je loon op tijd, als je belt naar ZGA word je goed te woord gestaan, behalve je teammanager dan maar ook dat je op ZIN dingen goed kan vinden en overzichtelijk is.

Ik: Waarom geen 8?

Geïnterviewde: omdat mijn teammanager ook 1 van ons is en bij ons team hoort. En daarom geef ik het geen 8.

Interview

Ik: Kun je iets vertellen over je carrière en ontwikkeling bij ZGA?

Geïnterviewde: Ik ben hier begonnen na mijn stage. Ik heb stage gelopen op de afdeling Somatiek op de locatie in Randerode. Na mijn stage ben ik ingerold op de afdeling dementie, waar ik het nog altijd leuk heb. Ik ben kort daarna heel iets anders gaan doen, maar toen kwam ik er al snel achter dat mijn hart ligt bij dementerende ouderen. Ik begon als helpende en ben daarna doorgegroeid als ziekenverzorgende. Naast deze functie ben ik ook nog aandachtsfunctionaris en houd ik mij bezig met de openstaande diensten op de afdeling.

Ik: Wat zou je een reden kunnen zijn om ZGA te verlaten of juist bij ZGA te blijven werken?

Geïnterviewde: Het verlaten zit in waardering, dat ik die erg mis. Als ik het verschil zie dat ik bij mijn andere werkgever wel die waardering kreeg, en het hoeft niet allemaal zo groot te zijn. Het was een keer een bloemenbon of een ijsje halen. Die waardering dat verschil merk ik nu en dat mis ik wel.

En het blijven hier, ja mijn hart ligt bij dementerende ouderen en dat houdt mij ook vast hier.

Ik: Je mist de waardering, zou dat ook een keuze kunnen zijn dat je ZGA zou verlaten?

Geïnterviewde: Op dit moment niet. Ik zit prima hier, omdat mijn hart bij dementerende ouderen ligt.

Ik: Wat betekent voor jou betrokkenheid?

Geïnterviewde: Dat je je gewaardeerd voelt. We zitten in voor 100% in en soms voor 200%, dat mis je gewoon soms.

Ik: Je geeft aan waardering, zijn en nog meer factoren van betrokkenheid?

Geïnterviewde: nee dat is voor mijn het belangrijkste wat mij triggerd.

Ik: Wat kun je mij vertellen over jouw betrokkenheid bij ZGA?

Geïnterviewde: Mijn betrokkenheid is groot, want ik weet nog heel goed toen ik terugkwam op deze afdeling dat een bewoner tegen mij zegt: 'je moet de koeien melken' en dat ik dan terug kom en zeg 'ik heb vandaag weer de koeien gemolken'. En dat is de bewoner tevreden is en met een grote glimlach naar mij kijkt. Ik ben heel betrokken maar dat heeft te maken als persoon hoe ik in elkaar steek.

Ik: Welke factoren kun je noemen die jouw betrokkenheid beïnvloeden?

Geïnterviewde: Ik vind het een lastig vraag, ik weet het zo niet.

Ik: We hadden het bij het koffie drinken over communicatie.

Geïnterviewde: Ja soms blijven er dingen liggen en voelt de leidinggevende zich misschien niet betrokken en dan pak ik het op. of als er een nieuwe collega begint dan zie ik dat in SDB, onze planning, dat in dienst per dan en dan treedt, maar hoe en wat er dan speelt dan vraag ik dat bij de leidinggevende, maar het gebeurt dus niet andersom.

Ik: Kun je mij daar een voorbeeld van geven?

Geïnterviewde: Ja soms heb ik het idee dat ik teveel doe dan dat er van mij gevraagd wordt. Wij hebben veel collega's die langdurig ziek zijn en dan hoort eigenlijk de leidinggevende daar achter aan te bellen maar dat gebeurt niet. Doordat ik mij betrokken voel pak ik het op en bel die mensen op om te vragen hoe het gaat en wanneer zij denken te kunnen beginnen.

Ik: Op welke momenten en in welk situatie ervaar je flow in je werk?

Geïnterviewde: Als een dag lekker loopt, En wanneer loopt een dag lekker, dat alles aanwezig is qua materialen en dat je niet op en neer hoeft te lopen als je bij de bewoner bent.

Ik: Leg eens uit.

Geïnterviewde: Het is heel globaal, maar ook dat je spullen gewoon mist en daar zijn mijn collega's verantwoordelijk voor die net een dienst daarvoor hebben gehad. Maar ook als ik een glimlach op een gezicht van een bewoner zie die ik verzorg dan ga ik met een goed gevoel naar huis.

Ik: Wat heb je nodig om je werk met voldoening uit te kunnen voeren?

Geïnterviewde: een stukje communicatie hoort daarbij. Dat er duidelijk gecommuniceerd wordt. wat er van je verwacht word. Nu met de verbouwing we gaan over naar een nieuw systeem dan zijn er problemen mee en dan word er gezegd je moet de MVT bellen. Bellen wij MVT die weet er niks van. dus je van het kastje naar de muur geschoven. Terwijl wij hier op de afdeling met een probleem zitten en het wordt niet opgelost of het duurt heel lang.

Ik: Hoe ga je daarmee om?

Geïnterviewde: Nouja, dan proberen wij het zelf te regelen, maar de bewonerszorg komt te kort. Je bent druk met bellen terwijl je bij de bewoner hoort te zijn.

Ik: Dat is geen voldoening nee.

Geïnterviewde: nee dat is zeker geen voldoening. Dat is dus die communicatie die je mist. Naar de zorgmedewerkers wordt er dit gezegd en naar MTV wat anders gezegd of die weten van niks. Als zij dat weten dan kunnen zij dat regelen en wij onze focus leggen op de zorg verlenen.

Ik: Wat heb je dan wel nodig om je werk met voldoening uit te voeren?

Geïnterviewde: Ik denk dat met communicatie een heel eind moet komen, maar ook als de bewoners er netjes en verzorgd bij zit en die kun je helpen door een knuffel te geven en aandacht te geven. Dat geeft mij ook voldoening. Of met wat ik zei over die man dat ik koeien ging melken, ja heerlijk hoe de bewoner dan straalt. En natuurlijk de familie/kennissen. Als zij tevreden zijn dat geeft mij ook voldoening. Wij zijn er voor de bewoner maar uiteindelijk ook voor de familie en of echtgenoot.

Ik: In welke mate is er sprake van voldoende uitdaging?

Geïnterviewde: Ik zit dan meteen te denken aan verpleegtechnische handelingen tegen. Dat is wel een uitdaging, of je komt heel veel tegen of juist heel niet.

Ik: Mis je die uitdaging?

Geïnterviewde: Nee ik mis die uitdaging niet. Maar het zou best een keer leuk zijn.

Ik: Waar kan jij die uitdaging vinden?

Geïnterviewde: De uitdaging om iedere keer die lach op de gezicht van de bewoner te krijgen. De bewoner een fijn moment kan bezorgen.

Ik: Hoe doe jij dat?

Geïnterviewde: Door mee te doen met de bewoners. Zij zijn aan het dementeren dus je moet meegaan met hun gespreksonderwerpen en daar haal ik mijn uitdaging vanuit.

Ik: Wat kun je mij vertellen over jouw motivatie voor het werken bij ZGA?

Geïnterviewde: Mijn motivatie zit niet vast aan ZGA. Ik ga met plezier naar werk dat komt omdat dementerende mensen dicht bij mijn hart zijn. En de reden waarom ik hier ben is omdat het dichtbij huis is dan is dat mijn motivatie.

Ik: Wat triggerd jou motivatie op deze afdeling?

Geïnterviewde: Het dorpse dat triggerd mij heel erg. Doe maar gewoon en sociaal zijn naar elkaar toe.

Ik: In welke mate is er ruimte voor feedback binnen ZGA?

Geïnterviewde: Ik vind het soms lastig naar de leidinggevende. Niet zo zeer dat zij er niet voor openstaat maar dat ligt meer aan mezelf. Dat ik daar tegenop kijk. En met collega's de een staat er voor open en de ander niet of minder. En soms krijg je meteen een laag als je feedback geeft. Vaak geef ik feedback aan collega's waar ik een betere band heb.

Ik: Wat maakt het lastig voor jou naar de leidinggevende?

Geïnterviewde: Omdat ik vind dat zij boven mij staat, zij weet het beter. Dat is hoe ik er persoonlijk in sta. Zo is zij helemaal niet, maar dit is hoe ik ben opgevoed.

Ik: Hoe doe je dat met collega's waarbij de drempel niet laag is?

Geïnterviewde: Ik zet mij er zelf wel overheen om feedback te geven. En dan zal ik het voor de tweede keer zeggen en dan is het klaar dan zoek je het maar uit.

Ik: Noem eens een voorbeeld?

Geïnterviewde: In het begin van de corona uitbraak moesten we mondkapjes op doen. en dan hangt het onder de neus of onder de kin. Dan wijs ik ze erop en zodra ze mij zien dan zetten ze het meteen op. en dan denk ik waar ben je mee bezig. Voor wie doe je het dan. Het zijn de regels je hoort er aan te houden.

Ik: Wat doet feedback met jou?

Geïnterviewde: Ik sta altijd open voor feedback. Ik neem het serieus. Als ik daar ook achtersta dan doe ik er ook wat mee.

Ik: Op welke momenten is dat dan?

Geïnterviewde: Als ik vind dat zij gelijk hebben dan probeer ik daar in te groeien.

Ik: Op welke manier zou jij feedback een plek willen geven binnen jouw afdeling?

Geïnterviewde: Wat ik al zei, dat ook de mensen die niet open staan voor feedback ook moeten openstaan voor feedback. Bedoel wij zijn de mensen die de zorg moeten verlenen en samen moeten wij ervoor zorgen dat de bewoners een goeie dag hebben. Daar moet ook zeker meer aandacht aan worden besteed. Alleen daardoor kunnen wij voor verbetering zorgen.

Ik: Op welke manier vind je dat jij gewaardeerd wordt binnen ZGA?

Geïnterviewde: Ik word niet gewaardeerd, want dat ervaar ik ook niet. Misschien word ik wel gewaardeerd, maar is dat niet zichtbaar voor mij. En dat mis ik enorm. Ik weet niet meer wanneer dat is geweest maar we moesten een keer op een zaterdag in Twello zijn, en kwam iemand van het bestuur. Toen kregen we een boek, maar de woorden die zij zei deden mij meer dan dat boek. Dat heb ik heel erg gewaardeerd.

Ik: Ik merk dat het je raakt. Wat voel je op dit moment?

Geïnterviewde: Je kan ook een kaart sturen, maar dat is alweer zo ver weg. Ik was gewoon nieuwsgierig wat er komen gaat en dat triggerde mij ook. Zij is zelfs met koningsdag geweest en bracht alle collega's bij elkaar en gaf ze iedereen een speldje, om te bedanken voor wat we allemaal

hebben gedaan en doen. Zij doet het wel. Ik word gezien en ik doe er toe. En ja je ziet het, het raakt me.

Ik: Wat doet dat met jou?

Geïnterviewde: Je ziet het, het raakt me heel erg in. Het is voordeur in en achterdeur uit. De waardering krijg ik van de bewoners doormiddel van een glimlach. Binnen ZGA moet er echt gekeken worden hoe staan wij ervoor. Want ik vind wie doen eigenlijk het werk aan het bed. Dat doen wij en niet de hoge pietjes.

Ik: Wat kun je vertellen over wat je belangrijk vindt aan waardering? Wat heb je nodig aan waardering?

Geïnterviewde: Iets kleins, even aandacht, ik wil gezien worden dat moet worden benadrukt het doet er niet toe hoe alleen als het kaartje maar niet getypt is, dat is niet persoonlijk, Neem even de tijd voor je medewerkers en schrijf het uit. Die waardering vind ik heel fijn.

Ik: Wat vind je van de communicatie binnen ZGA?

Geïnterviewde: Daar mag zeker aandacht aanbesteed worden.

Ik: Op welk manier bedoel je dat?

Geïnterviewde: Dat er meer gecommuniceerd wordt. Wat er gaat gebeuren bij nieuwe medewerkers. Dat wij onze nieuwe collega hartelijk welkom kunnen heten. Maar ik vind dat feedback ook onder communicatie valt en wat ik al eerder heb aangegeven niet iedereen is daar open en eerlijk in.

Ik: Noem eens voorbeelden?

Geïnterviewde: Nou ik ben naast ziekenverzorgende ook aandachtsfunctionaris, mijn taak is de openstaande diensten op te vullen, door een mail te sturen wie kan de openstaande diensten opvullen. Wij hebben ook te maken met langdurig zieke collega's, en 9 van de 10 keer moet ik achteraan hoe het met die en die collega gaat, kan hij/zij al werken, hoeveel uur werkte hij, zijn het re-integratie uren of kan hij/zij al volledig ingepland worden. Ik ben hier niet verantwoordelijk voor want dit behoort niet tot mijn takenpakket. Dit hoort mijn teammanager op te pakken. Dat is wat ik hier enorm mis vanuit Twello, de communicatie tussen mijn leidinggevende en mij

Ik: Hoe kan het dat je het zelf niet hebt gecommuniceerd:

Geïnterviewde: Omdat ik al eerder aangaf, voor mij is die drempel hoog. Ik weet dat zij gigantisch druk is en dan ga ik daar achteraan. Er wordt dan niet gereageerd als ik haar app. Dan doe ik haar nog een app en dan ga ik mij verontschuldigen als ik haar zie, van sorry dat ik je weer app.

Ik: Wat kun je doen, om dat gevoel niet leidend te laten zijn?

Geïnterviewde: Die drempel was heel hoog en nog ook nog wel maar niet zo hoog.

Ik: Hoe kan je dat iets verlagen dan?

Geïnterviewde: Ik weet niet of dat kan. Ik weet niet of dat überhaupt ooit kan. Of ik moet zelf ervoor zorgen om hogerop te komen zodat het niveau tussen ons gelijk wordt.

Ik: Wat heb je gedaan om je drempel iets te verlagen?

Geïnterviewde: Ik ben zelf gegroeid. Ik was altijd een heel rustig meisje die niet assertief genoeg was. Dat heb ik geleerd waardoor de drempel is lager is geworden. Er zijn altijd dezelfde mensen die openstaande diensten reageren. Dat frustreert mij dan ook.

Ik: Wat kun jij doen?

Geïnterviewde: Ik ga ze niet verplichten, dat is iets voor de teammanager die ook in de app zit maar zij zegt ook niets. Laatst ook, ik was op vakantie en toen namen de collega's deze taak over, want iedereen is er verantwoordelijk voor. Op het moment dat ik terug ben dan leunen mijn collega's achterover 'oh zij is er wel en neemt het wel over', dat gevoel krijg ik. Maar zo werkt het niet. Dus toen ben ik het gesprek aangegaan met mijn teammanager, dat ik het niet meer leuk vind

Ik: Wat gaat er nu anders na jouw gesprek?

Geïnterviewden: eigenlijk gaat er niks anders. De afspraak is altijd geweest, dat er bij de start van de dag de openstaande diensten voor de komende dagen. Ik moest het loslaten van de teammanager, wat ik heel moeilijk vond maar heb het wel gedaan. Toen viel het mij op dat van de dagen dat ik gewerkt heb dat het maar 1x gebeurd. Dit is niet mijn verantwoording maar geeft wel mij betrokkenheid aan. Ik doe ook heel veel thuis. Ik heb voor mijn planningsuren een hoge loon gevraagd, maar dat werd meteen van tafel geveegd. De teammanager gaf aan dat er meerdere aandachtsfunctionarissen zijn en zij krijgen het ook niet. Ik doe wel heel veel en ook thuis. Ik hoef niet naar schaal 45 waar de planner is zit. Maar ik red het niet mee met die 4 uur wat daar vrij voor is gegeven.

Ik: Hoe draagt de relatie met je leidinggevende bij aan je betrokkenheid bij ZGA?

Geïnterviewde: doordat ik weet dat zij heel druk is, neem ik veel hooi op m'n vork ben ik meer betrokken. Ook wel heel erg betrokken.

Ik: Heel mooi dat jij je betrokken voelt bij ZGA en je teammanager, maar wat doet je leidinggevende zodat jij je betrokken voelt?

Geïnterviewde: Zij doet niet veel, want ik doe het uit mezelf. Zij laat mij los en zij weet wat voor expertise ik heb. Zij heeft mij wel eens gebeld op mijn vrije dag, want ze was bezig met de planning hoe zij het in het systeem kan zetten. Terwijl dat niet mijn taak is maar ik weet wel hoe het werkt. De Donderdagen is mijn vrije dag. Een collega wilde vrijdag vrij, omdat zij op re-integratie uren werkt, maar die collega appt mij op mijn vrije dag terwijl ik de teammanager op dat moment aanwezig. Ik belde naar de afdeling om dit aan te geven terwijl de teammanager die collega naar mij heeft gestuurd terwijl zij wist dat het mijn vrije dag is. Toen ik dat heb teruggekoppeld met de teammanager kreeg ik te horen soms zeg je iets en komt het balletje terug krijg.

Ik: Hoe bedoel je dat?

Geïnterviewde: Nou zodra de rooster is uitgezet en er zijn vragen, die zij aan de planner stellen. Krijgen collega's te horen 'rooster is uit, overleg maar met ... (geïnterviewde)'. Dan krijg ik het balletje 9 van de 10 keer weer terug.

Ik: Wat doe je daarmee?

Geïnterviewde: Dan los ik het met de collega samen op.

Ik: Zijn er momenten dat je het niet doet?

Geïnterviewde: Nee, en daar baal ik wel eens. Ik stuur soms collega's naar de planner, dan weet ik dat het weer terug komt, maar eigenlijk is het haar taak.

Ik: In welke mate ervaar jij dat je gemotiveerd wordt?

Geïnterviewde: Eerlijk gezegd, ik word niet gemotiveerd ik ben gemotiveerd. Ik ga elke dag met een leuk gevoel naar het werk, omdat de bewoners hier leuk zijn, dat dorpse sfeer trekt mij aan.

Ik: Op welke manier vind je dat jij bent ontvangen en ingewerkt binnen de organisatie ZGA als nieuwe medewerker?

Geïnterviewde: Goed, alleen moet je de mensen leren kennen.

Ik: Welk advies zou je tot slot nog meer willen geven om de betrokkenheid van medewerkers bij ZGA te verhogen?

Geïnterviewde: Waardeer je medewerkers, bijvoorbeeld als je alleen hebt over een kerstpakket. Als je hoort wat andere voor bedragen krijgen, wat krijgen wij voor een schijt pakketje. Ik vind dat je een gegeven paard niet in de bek kijken. De dag voor verpleging krijgen andere mooie doppen, wat krijgen wij een keer een taartje. De waardering meer aandacht aanbesteden.

Ik: Zou je ZGA als werkgever aanbevelen bij kennissen en familie?

Geïnterviewde: Nee, omdat ik vind dat ik hier op een eilandje zit vergeleken met de rest van Zorggroep Apeldoorn. Wij worden overgeslagen, het is Twello van buitenaf. Je hebt sommige collega's maar ook heel veel niet van mobiel verpleegkunde teams komen soms langs. Even kijken hoe het is. Ook met materialen. Wat hebben het oude spul. Volgens mij vind je de nieuwe spullen allemaal in Apeldoorn. Het bad wat hier staat is volgens mij 25 jaar oud, de douche brancard ook.

Ik: Welk cijfer zou je ZGA geven als werkgever?

Geïnterviewde: een 6

Ik: Waarom een 6?

Geïnterviewde: Ik wil ze geen onvoldoende geven, want dan was ik al weggegaan. Ik mis de waardering. Zij triggeren mij niet, de bewoners triggeren mij.

Bijlage 7a Open codering interviews

In deze bijlage is een voorbeeld gegeven van de open codering zoals die is toegepast op de getranscribeerde interviews. Alle interviews zijn op deze manier gecodeerd.

fragment	Open code
Geïnterviewde: Ik ben begonnen in 2020 bij Zorggroep Apeldoorn. Ik kom vanuit de thuiszorg, dat is natuurlijk een ander bedrijfstak maar het leek mij altijd interessant om op een dementie afdeling te werken. Sinds dat ik hier werk <u>qua groepsverband werken, qua andere inzichten van collega's elkaar helpen</u> als het even niet lukt of als je het zelf niet ziet. <u>Ik heb hier een heleboel geleerd om op een andere manier samen te werken, maar toch individueel omdat je alleen op een huisje staat.</u>	Collegialiteit - werken in groepsverband Collegialiteit – elkaar helpen Collegialiteit – samenwerken Zelfstandigheid – alleen werken
Geïnterviewde: <u>Als het gaat om ZGA zelf niet zo.</u> Ik zeg altijd ik ben een gediplomeerd verzorgende. Dus ik <u>zorg voor de mensen en hoe het op de afdeling gaat daar blijf ik wel op de hoogte.</u> Maar <u>wat er op ZGA breed speelt op andere afdelingen dat interesseert me niet zoveel.</u> <u>Het is mijn afdeling ik houd me niet bezig wat er op andere afdelingen speelt,</u> want op onze afdeling gebeurt er vaak genoeg.	Betrokkenheid - organisatie Betrokkenheid - cliënten Betrokkenheid - afdeling Betrokkenheid – organisatie – andere afdelingen Betrokkenheid – organisatie – andere afdelingen
Geïnterviewde: Ja, daar <u>zijn wij heel betrokken.</u> Zoals nu ook zit ik in de ziektewet dan heb ik toch even <u>contact met mijn collega's</u> en als ik op arbeid therapeutische basis hier ben, <u>dat ik naar me collega's ga even met ze te praten of ik wat heb gemist.</u> Bijvoorbeeld als er een cliënt is overleden, om te vragen van goh hoe is dat gekomen, hoe is dat gegaan. Dus op de afdeling bij alle vijf huisjes <u>zijn we heel betrokken en je kent de bewoners en je bent één team.</u> <u>Dat maakt je betrokkenheid ook sterk.</u>	Betrokkenheid – eigen afdeling Betrokkenheid – collegialiteit – contact collega's Betrokkenheid – collegialiteit – communicatie/informereren Betrokkenheid - bewoners Betrokkenheid – team
Ik: Op een schaal van 1 tot 10, hoe hoog scoor jij je betrokkenheid?	
Geïnterviewde: <u>een 8.</u>	Mate van betrokkenheid goed
Ik: Ligt eens toe?	
Geïnterviewde: Als ik het ZGA breed pak. Dan worden er <u>dingen op ZIN geplaatst</u> en dan hoor ik bijvoorbeeld dit veranderd er op de afdeling. Dan hoor ik ja stond vorige week al op. Dan lees ik het dan nog wel terug. <u>Voor de rest wat er dan speelt op hier en nu ben ik wel betrokken.</u> Ik ben wel zo een	Communicatie - management Betrokkenheid - organisatie

persoon dat ik <u>na een week vakantie de rapportages teruglees</u> , wat is hier de afgelopen week gebeurd, zijn er grote veranderingen, zijn er dingen aangepast, zijn de cliëntdossiers veranderd. <u>Ik ben daarin wel heel betrokken en ook met families</u> , zijn er andere afspraken gemaakt <u>dat ik daar wel op de hoogte van wil zijn</u> .	Betrokken – verantwoordelijk -organisatie – bewoners - team Betrokkenheid – cliënten - families Communicatie – team – afdeling
Ik: Waarom geen 9?	Mate van betrokkenheid niet zeer goed
Geïnterviewde: Ik vind de informatie wat <u>geplaatst wordt op ZIN</u> wat je eigenlijk ook mondeling kan bespreken met je collega's op de afdeling vind ik dat je daar geen 9 voor waard ben. <u>Houd het simpel</u> .	Communicatie – management Professionele cultuur - efficiënt werken
Ik: Waarom geen 7?	
Geïnterviewde: <u>Omdat, ik mij wel betrokken voel</u> met de <u>cliënten en de families</u> en daar vind ik <u>een 7 te laag</u> voor.	Betrokkenheid – cliënten - families Mate van betrokkenheid hoger dan ruim voldoende
Ik: Wat betekent voor jou betrokkenheid?	
Geïnterviewde: <u>Dat je kijkt naar de cliënt, naar de familie</u> wat de wensen zijn en dat je daar <u>als team zijnde in betrokken kan zijn om het die persoon zo aangenaam mogelijk kan maken</u> . Dat je <u>per cliënt verschillend bekijkt wie wat nodig heeft</u> . Elk mens is <u>anders en je gaat met iedereen anders om en je behandelt niemand hetzelfde</u> . Ik kan daar heel goed naar kijken jij bent wie jij bent, <u>ik behandel je zoals jij dat wenst of zoals de familie dat wenst</u> . Of kan vertellen vanuit vroeger wat de persoon heeft meegemaakt een voorgeschiedenis. <u>Dat je goed kan kijken wie die persoon is. En niet zomaar jij bent een persoon jij bent geen nummertje die hier woont</u> , ik lever de zorg die voor jou op het papier staat en dat is het. <u>Ik wil wel weten met wie ik te maken heb</u> , mocht iemand dat niet willen vertellen heb ik daar ook respect voor. <u>Maar ik vind het wel belangrijk om elkaar in die zin te kennen zodat je daarin betrokken bent</u> .	Betrokkenheid – cliënten – families Betrokkenheid – team Professionele cultuur - klantgerichtheid Professionele cultuur - klantgerichtheid Professionele cultuur – regie bij de client Professionele cultuur – respect voor client Professionele cultuur – aandacht client Betrokkenheid – cliënten – elkaar kennen
Ik: Welke factoren kun je noemen die jouw betrokkenheid beïnvloeden?	
Geïnterviewde: <u>Negativiteit binnen de afdeling tussen de collega's</u> . <u>Mensen zeggen ik roddel niet, maar dat is niet waar</u> , want <u>je praat met elkaar en niet over elkaar</u> . Ik heb daar gigantische hekel aan, vooral binnen werksferen. <u>Je bent met elkaar, je bent één team je moet het samen de schouders eronder zetten</u> . Als je <u>elkaar met scheve gezichten elkaar aan</u>	Professionele cultuur - Sfeer Professionele cultuur - Roddelen Communicatie - feedback Betrokkenheid – team Betrokkenheid – team Professionele cultuur – relaties

gaat kijken dat brengt de sfeer niet ten goede, maar voor de cliënten ook niet. <u>Zij kunnen dat aanvoelen dat je geïrriteerd of gespannen bent. Dat is voor mij wel een ding. Dus negativiteit houd ik niet van.</u>	Professionele cultuur – sfeer Betrokkenheid – client
Ik: Welke factoren beïnvloeden je betrokkenheid positief?	
Geïnterviewde: De <u>gezelligheid, ondanks dat je met elkaar over elkaar praat. Als je elkaar nodig hebt en je belt dat je vastloopt wil je komen, ja tuurlijk. Een grapje hier en daar en je kunt ouwehoeren en lachen, dat is belangrijk voor jezelf maar ook voor de team. Als ik continue met een gehangen gezicht rondloopt dan schrikt dat ook af. Maar je hoeft ook niet de lolbroek van de circus te wezen. Je hebt collega's die je soms de knop om kan laten zetten als je je niet lekker voelt en we gaan ervoor. Dat vind ik belangrijk.</u>	Communicatie – afdeling – sfeer Collegialiteit – elkaar helpen Professionele cultuur – informele sfeer Collegialiteit – elkaar helpen
Ik: Wat zou je een reden kunnen zijn om ZGA te verlaten of juist bij ZGA te blijven werken?	
Geïnterviewde: Het blijven werken, ik heb verschillende werkgevers gehad in verschillende teams en sectoren gewerkt binnen de zorg. <u>Ik ben nergens zo warm ontvangen als hier qua team. Dat ik dacht 'oh het bestaat nog wel'. Collega's die je net een dag kent die jouw de weg willen wijzen door te zeggen 'als er wat is kun je bij me komen als je vragen hebt, bel gerust schroom al vraag je dingen 10x is helemaal niet erg'. Terwijl je ook heb meegemaakt 'oh, jij bent nieuw hier, dus jij gaat maar eerst bewijzen dat je in de team past'. Dat heb ik hier absoluut niet. Ik woon een eindje verderop. Dan krijg ik van collega's te horen waarom ga je daar geen werk zoeken. 'omdat ik dat niet wil' ik vind het team te leuk, ik vind de doelgroep te leuk en zie maar eens te vinden wat ik hier heb gevonden. En reden om weg te gaan, <u>als de sfeer drastisch gaat veranderen dat collega's op hun tandvlees moeten lopen en dat we met z'n allen zo iets hebben ik zie door de bomen bos niet meer hoe gaan we dit nog redden met z'n allen.</u> Op persoonlijk vlak dat ik het ook nog mee naar huis zou meenemen, dat ik dan denk dit is niet oké, bij mij is <u>werk is werk en privé is privé.</u> Daar moet wel de scheiding tussen zijn. Ik moet nog niet de hele avond of de volgende ochtend met een onderbuik gevoel naar me werk moet 'oh wat tref ik nou weer aan' dat zou een reden kunnen zijn om ZGA te verlaten.</u>	Professionele cultuur - ontvangst – team Collegialiteit - inwerken Collegialiteit – hulp bieden Professionele cultuur - fouten maken mag Motivatie – afstand – team – doelgroep Professionele cultuur – sfeer Professionele cultuur – werkdruk – teamwork Professionele cultuur – werk/privé balans Professionele cultuur - werkdruk

Ik: Wat maakt de sfeer zo leuk binnen ZGA?	
Geïnterviewde: de <u>collega's maken de sfeer leuk</u> . Ondanks dat je de druk hebt van ziekte dat een collega's ochtends belt voor s 'avonds af. <u>Dat je denkt 'hoe gaan we dit nou oplossen, hoe vullen we het gat nou weer het ene gat met een andere dicht. Dat je denkt dit gat zien we morgen wel weer maar vandaag is prioriteit. Dat het toch de team is met collega's dat wij de handen in 1 slaan en zeggen 'het is niet anders, maar we gaan er met z'n allen voor'.</u> <u>Hoe rot het ook is ik merk daar niet veel op de afdeling</u> . In het begin vind je het rot om even met elkaar over te hebben dit is er aan de hand dit speelt er. Je voelt wel het <u>vertrouwen en veilig dat je met elkaar over dingen kan praten. Het team maakt wel het verschil. De collega's met wie je het moet doen.</u>	Collegialiteit – sfeer Collegialiteit - samenwerken Collegialiteit – er voor elkaar zijn Collegialiteit - samenwerken Professionele cultuur – vertrouwen – veiligheid Collegialiteit – samenwerken
Ik: Op welke momenten en in welke situatie ervaar je flow in je werk?	
Geïnterviewde: Als wij <u>met collega's voor een lastige casus staan en met elkaar over hebben hoe pakken we dit aan. Hoe kunnen we dit voor de cliënt en voor ons werkbaarder maken</u> . Dan schrijven we een benaderingsplan en het werkt. <u>Dan doe je het samen wat we hebben het gedaan. Het kan ook niet altijd gaan zoals je het zou graag willen. Je hebt er met z'n allen over het komt op papier te staan en het werk wat je samen hebt bereikt haal ik veel energie vanuit.</u> Of familie waar je voor iets kleins hebt geregeld en die ontzettend <u>dankbaar zijn, daar doe ik het voor</u> . Al is het een simpele <u>glimlach van de bewoner die je net hebt gedoucht die je aankijkt en zegt bedankt meisje.</u>	Collegialiteit – samenwerken Communicatie – collega's Communicatie - werkoverleg Professionele cultuur – planmatig werken Communicatie - afdeling Professionele cultuur - protocollen Collegialiteit - samenwerken Waardering – dankbaarheid client Waardering – glimlach client Waardering - dankbaarheid client
Ik: Hoe doe je dat?	
Geïnterviewde: Door onze <u>verantwoordelijkheid te nemen</u> . Als jij dit oppakt en ik pak dit op. Wanneer ben je er weer en wanneer moeten we <u>samenwerken</u> . Als we dan <u>zorgen dat we onze informatie bij elkaar hebben</u> . kunnen we dan <u>kijken wat kunnen we met de verzamelde informatie</u> , wat kunnen we daarvan opstellen en <u>hoe kunnen we dit aan gaan pakken</u> en dan uitzetten.	Professionele cultuur – verantwoordelijkheid nemen Collegialiteit -samenwerken Communicatie – informatie uitwisselen Collegialiteit - samenwerken Communicatie – werkoverleg
Ik: Wat heb je nodig om je werk met voldoening te kunnen doen?	
Geïnterviewde: <u>Ik heb daar mijn team echt wel voor nodig</u> . Ondanks dat je alleen staat op 1 huisje met 6 cliënten <u>heb je toch je team nodig</u> . Je hebt allemaal je	Collegialiteit – teamverband Collegialiteit – teamverband

<u>eigen idee en denkwijze</u> en doordat samen te tot 1 lijn te brengen. Creëert dat een hele <u>fijne werksfeer</u>. Het is heel frustrerend <u>ik doe het zo en ik ben twee dagen vrij en iemand anders heeft het anders gedaan</u>. Dat ik denk hoezo ik heb het zo gedaan en het werkt, maar dat wil niet zeggen dat het voor een ander ook wil werken. <u>Door met elkaar in gesprek te blijven en te zeggen zullen we het zo proberen of zo doen</u>. Ik blijf wel terug komen op de team. <u>Als het team niet echt in elkaar zit dan bereik je niet zoveel</u>. <u>Natuurlijk liggen we ook wel eens scheef tegen elkaar</u>. Het gebeurt er wel eens dat mensen niet de afgesproken afspraak niet nakomt, maar om te <u>zeggen wil je hierover in het vervolg over nadenken dan is dat ook goed</u>. Als je <u>maar fatsoenlijk kan communiceren met elkaar</u>.	Zelfstandigheid – eigen werkwijze Professionele cultuur - fijne werksfeer Zelfstandigheid – eigen werkwijze Communicatie - afstemming collega's Communicatie – afstemming collega's Collegialiteit - Teamwork Communicatie - feedback Communicatie - feedback Communicatie - feedback Communicatie - dialoog
Ik: In welke mate is er sprake van voldoende uitdaging?	
Geïnterviewde: <u>De doorstroom van cliënten</u>. Elk cliënt is anders, elk cliënt heeft zijn eigen achtergrond en beweegredenen om over te gaan in acties. Dat is leuk, omdat het elke dag anders. Ik kan bijna zeggen dat elke 5 minuten wel anders is. Dat is wel mijn ding. Ook als ik een nieuwe cliënt binnen komt is het <u>kwestie van aftasten, wie ben jij, hoe reageer je op mij, wat vind je fijn en wat niet en hoever kan ik gaan</u>. Zo gaande weg kom je bij een plan waardoor je dus iemand op een goeie manier helpen zoals iemand dat wenst. Bij een ander persoon ga je die weg opnieuw bewandelen, he bij die ging het zo maar bij deze is het heel anders en <u>daardoor blijft die uitdaging en blijf je brainstormen over situaties</u>. En niemand is hetzelfde en niet iedere dag is hetzelfde. Dat is boeiend. Soms denk je dat je iemand denkt te kennen en reageert gaat een hele andere gedrag vertonen, dan ga je weer aan tafel dit gebeurt er wat kunnen we nu doen.	Betrokkenheid - cliënten Betrokkenheid - uitdaging Motivatatie - afwisselend werk Betrokkenheid - client Collegialiteit – samenwerken Collegialiteit – elkaar helpen Betrokkenheid – uitdaging Motivatatie – afwisselend werk Communicatie – afstemming collega's
Ik: Wat kun je mij vertellen over jouw motivatie voor het werken bij ZGA?	
Geïnterviewde: Ik denk dat <u>elk persoon zijn eigen toevoeging</u> heeft. Doordat je ander denkwijze hebt en andere visie op dingen, vind ik het mooi. Want je probeert het altijd wel beter te maken. Het is goed, maar ik vind dat wat goed is nog beter kan worden. Hoe kan ik met <u>mijn bijdrage dat wat goed is nog</u>	Zelfstandigheid - eigen werkwijze Professionele cultuur – kwaliteit Professionele cultuur – ambitie - kwaliteit Motivatie - eigen inbreng

<u>beter te maken</u>. En dan boeit het niet zozeer wat de opdracht is, al is het familie, team, of de post. <u>Het gaat er om hoe kan ik ervoor zorgen om iets toch nog een zetje in de goeie richting te geven</u>. Bijvoorbeeld ook nu <u>voor jou, dat geeft mij motivatie omdat ik jou daarbij kan helpen</u>. Je legt je doel uit met het interview wat je wil bereiken. Ik denk dan ik kan hem daarbij helpen en <u>daarmee kan ik ZGA helpen</u>. Het is een compleet plaatje. Al is het maar een klein dingetje op de afdeling, als een cliënt komt te overlijden maar dat dan je toch van de familie te horen krijgt <u>'je hebt het goed gedaan'</u> of <u>'met het idee waar jij mee bent gekomen en met het idee van je collega hebben samen tot een goed stuk kunnen samenbrengen'</u> daar hebben we wat aan'. Ook hebben we sommige cliënten gekregen die van een andere locatie komen van ZGA en eigenlijk willen ze niet hun moeder hier heen brengen, met de ervaring die zij hebben maar toch geen keus hebben. <u>Terwijl je 1 ZGA bent maar toch zo verschillend. Wij kunnen wel laten blijken kijk dat bij ons anders is. We krijgen ook te horen maar waarom gaat het daar dan zo. Dat is heel vervelend</u>.	Motivatie - eigen inbreng Motivatie - eigen bijdrage Betrokkenheid - organisatie Waardering – familie – client - complimenten Betrokkenheid – collegialiteit Betrokkenheid – organisatie - management Communicatie – feedback
Ik: Hoe ga je daarmee om?	
Geïnterviewde: Dat zorgt wel <u>extra druk op onze schouders</u>, want die mensen komen al gefrustreerd en eigenlijk wil ik het niet maar ik heb geen keus omdat er alleen hier nog plek is. Tegelijkertijd zet ik dit wel om in <u>casussen die lastig zijn om daarmee met mijn collega's op te lossen en daar een vorm aan te geven</u>. En <u>daar is ook ruimte voor gelukkig</u>.	Professionele cultuur - werkdruk Collegialiteit - samenwerken Zelfstandigheid – eigen werkwijze
Ik: In welke mate is er ruimte voor feedback binnen ZGA?	
Geïnterviewde: Dat is echt <u>per persoon verschillend</u>. De een hoeft je maar te zeggen 'goh' <u>die begint nog niet tegen je te schreeuwen terwijl je nog niks hebt gezegd</u> dat je denkt 'oh ik zeg niks' of 'ik spreek je later wel op een ander moment' of 'ik laat het wel'. <u>Dat is wel iets waar aan gewerkt kan worden. Zowel bij de ontvanger als de gever kan er nog wel een en ander gesleuteld worden</u>.	Communicatie – feedback Professionele cultuur - feedback Professionele cultuur – samen leren
Ik: Leg eens uit.	
Geïnterviewde: Kijk bij de een knalt het er uit hier heb je hem waarvan de ander denkt 'oh jeej ik ben niet goed genoeg' en de ander zegt 'oh maar zo heb ik het	

niet bedoelt' nee maar zo zeg je het wel. <u>Ik zeg altijd hoe een ander wat tegen mij zegt ik heb een brede rug en alles wat erop past, past erop en wat er niet oppast dat glijdt er ook weer vanaf. Maar sommige collega's zijn wel heel hard en niet iedereen houdt daar van. Ik heb liever dat je het meteen zegt dan dat je er over een week of 2 mee aankom. Ik zeg het meteen of ik mail of app diegene, maar ik ga niet eerst over 5 ruggen en dan pas bij degene komen.</u>	Communicatie – feedback ontvangen Communicatie – feedback geven Professionele cultuur – respect voor collega's Communicatie – collega's
Ik: Wat heb je nodig om op de juiste manier feedback te geven?	
Geïnterviewde: Ik denk dat er collega's <u>baat hebben bij een soort tool hoe je feedback geeft</u> . Ik heb daar geen moeite mee omdat ik mensen behandel hoe ik ook behandel wil worden. Dit is ook zeker <u>een kwestie van grenzen geven</u> . Collega's zijn soms <u>te bang of durven het niet</u> . Dit merk je vooral bij <u>jongeren of wat oudere dames die vaak bang zijn op een vervolg reactie</u> .	Communicatie – feedback app/ Professionele cultuur – samen leren Communicatie - grenzen aangeven Communicatie - feedback durven geven
Ik: Op welke manier zou jij feedback een plek willen geven binnen jouw afdeling?	
Geïnterviewde: Ik vind het jammer dat er <u>tijdens een teambespreking notulen worden gemaakt maar niemand kijkt er meer naar om</u> . Maar ik zou best willen om hier <u>meer aandacht aan te besteden</u> om elkaars gedachte uit te wisselen hoe denk jij daarover om daar wel luchtiger over te hebben. <u>Om de angst weg te nemen, als je ergens mee zit praat erover</u> . Heeft een collega wat tegen je gezegd dat je niet leuk vond op de manier hoe iemand dat heeft gezegd, praat erover. <u>Durf je niet gelijk naar die collega toe te stappen neem dan 1 collega in vertrouwen heb het over, vertel het verhaal hoe kan ik dit aanpakken heb je tips voor me</u> . Dat is anders dan dat je gaat roddelen. Het is wel een team <u>praten met elkaar en over elkaar en dat is wel een struikelblok. Zelfs stagiaires die dat opmerken, dan is het wel erg</u> het gaat dus de hele afdeling rond. Dit zijn <u>wel punten die vaker aanbod zijn gekomen maar verder niks meegedaan, dat is jammer want de team heeft daar wel behoefte aan</u> .	Professionele cultuur – protocollen Professionele cultuur – verantwoordelijkheid nemen Professionele cultuur – veilige omgeving Professionele cultuur – samen leren Communicatie - feedback vragen Communicatie - collegialiteit Professionele cultuur – management - gebrek aan leiding
Ik: Waarom is daar niks meegedaan?	
Geïnterviewde: Elke vergadering gaat het erover agenda puntje hoe gaat het, ik heb nog steeds het	

idee dat, of van de week is gebeurt dat, dat is onze vergadering en na die tijd niet meer. <u>Collega die na een volgende vergadering zegt 'daar is niks mee gebeurd'. Dus het zwerft gewoon rond.</u>	Professionele cultuur - gebrek aan leiding
Ik: Wat zou jou kunnen helpen?	
Geïnterviewde: Baat bij een <u>training over communicatie en feedback.</u>	Communicatie - feedback Professionele cultuur – samen leren
Ik: Op welk manier vind je dat jij gewaardeerd wordt binnen ZGA?	
Geïnterviewde: <u>Ik denk voor de dingen die je doet binnen je team.</u> We kregen laatst een vogelhuisje die we zelf in elkaar moesten knutselen. Binnen de team is een ander soort waardering door elkaar <u>complimenten</u> te geven. Je krijgt binnen ZGA <u>verschillende soorten waardering.</u>	Waardering - leidinggevende Waardering – cadeau Waardering - complimenten
Ik: Wat kun je vertellen over wat je belangrijk vindt aan waardering?	
Geïnterviewde: <u>Ik hoef echt geen bosbloemen te krijgen.</u> Het zit mij ook niet in het geldbedrag, maar gewoon <u>dat je gezien wordt om wie je bent en wat je doet.</u> Dat je daar <u>een keer een schouderklopje krijgt</u> van goh heb je goed gedaan, super. <u>Dat is voldoende voor mij</u> de kleine dingetjes. Dat heb ik liever als een bosbloemen.	Waardering - cadeau Waardering - gezien worden Waardering - complimenten Waardering - aandacht
Ik: Wat vind je van de communicatie binnen ZGA?	
Geïnterviewde: <u>Niet altijd oke. Ook tussen collega's. Mails die niet of te laat worden beantwoord,</u> bellen naar teammanager spreek je voicemail in en wordt je niet teruggebeld. <u>Als je appt, krijg je blauwe vinkjes en krijg je niks terug.</u> Pas als je diegene ziet die je moet hebben en je geeft aan ik heb je gebeld/geappt krijg je ooh <u>ik heb het heel erg druk,</u> dat is geen argument vind ik. Dat is nog wel de korte lijntjes. Wat ik ook vind als je iemand nodig hebt voor iets, <u>dat het eerst over 7 schijven moet gaan voordat het bij de juiste persoon terecht komt.</u>	Communicatie – organisatie - collega's Communicatie – leiding Communicatie - leiding Professionele cultuur - werkdruk Professionele cultuur - gebrek aan leiding Professionele cultuur - organisatie - bureaucratie
Ik: Hoe draagt de relatie met je leidinggevende bij aan je betrokkenheid bij ZGA?	

Geïnterviewde: Eerst had ik met haar niet zoveel van doen. <u>Ze kwam een keer kennismaken en dat was het.</u> Vanaf het moment dat ik zwanger was ging ik het haar vertellen was het 'oh gefeliciteerd' en <u>ondertussen was ze al aan het uitrekenen 'oh met kerst en oud en nieuw ben je er niet' nee dan heb ik verlof.</u> Dat was met zo een nasmaak, zwangerschap ga je niet in je agenda zetten van nou dan moet ik zwanger zijn want dan ben ik op die periode op het werk wanneer ze mij nodig hebben. In de zorg om zwanger te zijn komt het nooit uit. En nu ook wel, het verplaatsen in de situatie '<u>als het toch niet over een paar weken gaat zoals het moet gaan, misschien moeten we dan over andere dingen hebben, niet dat ik je kwijt wil</u>'. Nee maar dat haal ik er wel uit. 'de collega's willen je ook niet kwijt'. Dus met andere woorden, als ik te lang in de ziektewet zit kost het ons te veel geld en op de afdeling missen ze dan nog iemand, hoe gaan we dat gat vullen. Dan denk ik prima, voor jou 10 anderen. Dat is dan wel dat zakelijke, <u>je empathische inlevingsvermogen</u> en je collega's kennen en je <u>daadwerkelijk vragen hoe gaat het echt met je.</u> verder kijken dan de bovenlaag. Weten hoelang het herstel kan duren, want dit komt ook niet ten goede van het herstelprocedure. Dit heb ik overgehouden na mijn bevalling. Ik krijg niet <u>de aandacht die ik zou moeten krijgen</u> als een zieke medewerker. <u>Oprecht geïnteresseerd zijn in mij.</u>	Betrokkenheid – gebrek aan leiding Communicatie – gebrek aan empathie leidinggevende Waardering – leidinggevende Waardering - Belonen/waarderen Waardering - aandacht Communicatie - gebrek aan empathie leidinggevende Betrokkenheid – gebrek aan aandacht leidinggevende Waardering – aandacht
Ik: In welke mate wordt jij door haar gemotiveerd?	
Geïnterviewde: <u>Mijn collega's motiveren mij, mijn teammanager demotiveert mij.</u> Ik krijg van hen hey we missen je en soms ben ik bij de arbeidstherapeutische basis, ik heb je zo gemist, ik mis jouw kijk op de zaak en jouw handelen hoe je dingen oppakt en uitvoert. <u>dat motiveert mij meer dan mijn leidinggevende</u> hoe lang duurt het nog, gaan we wat doen.	Motivatatie – collega's Motivatatie – demotivatatie leidinggevende Motivatatie – collega's
Ik: Op welke manier vind je dat jij bent ontvangen en ingewerkt binnen de organisatie ZGA als nieuwe medewerker?	
Geïnterviewde: Ik ben heel <u>goed ontvangen door mijn collega's.</u> Dat begon al tijdens mijn sollicitatie, was	Professionele cultuur - Inwerken/ontvangst

een heel nuchter gesprek. Ik kreeg een <u>rondleiding en alvast kennis gemaakt met collega's</u>. Ook al alleen dat ze zij als er wat is <u>loop naar me toe, je mag me appen, stuur een mailtje ik antwoord vrij direct, zit je ergens mee kom gerust naar me toe</u>. Ik had <u>meteen een goed gevoel</u>. Ik had ook nooit een moment dat ik me alleen voel. Want eigenlijk sta je alleen op elk huisje, <u>maar toch heb je elkaar en weet je elkaar te vinden</u>. Ik was ook <u>gekoppeld aan een collega, soort buddy</u>. Wat betreft <u>mijn leidinggevende die heb ik de eerste weken niet gezien</u>, wat ik wel jammer vond. Na aantal weken kwam ze voorstellen maar 5 minuten, hoi ik ben .. en ik .. welkom op de afdeling, gaat het goed? Ja het gaat goed. Okay nou ik ga weer verder. Maar de <u>echte liefde heb ik van mijn collega's gekregen</u>.	Professionele cultuur – fijne werksfeer Collegialiteit – hulp bieden Motivatie – team Collegialiteit – teamverband Collegialiteit – elkaar helpen – hulp bieden Collegialiteit – gemis leidinggevende Collegialiteit – sfeer - teamverband
Ik: Welke advies zou je tot slot nog meer willen geven om de betrokkenheid van medewerkers bij ZGA te verhogen?	
Geïnterviewde: Ik denk dat het te maken heeft met bijvoorbeeld een flex.	
Ik: Licht eens toe?	
Geïnterviewde: als een flexmedewerker onbekend is, hebben wij geen tijd om alles uit te leggen. Wij zeggen daar ligt ADL (Algemene Dagelijkse Levensbehoefte) map en als er wat is bel me. <u>Mensen die vanuit uitzendbureau komen worden in de diepte gegoooid. Zij moeten het zelf uitzoeken</u>.	Professionele cultuur - gebrek aan begeleiding – gebrek aan leiding
Ik: Welke advies zou jij geven om het te kunnen verbeteren?	
Geïnterviewde: Een <u>buitenstaander wegwijs maken doormiddel van een boekje</u> Wat kan ik waar vinden, hoe werkt een pieper. Pieper is als een cliënt oproept.	Professionele cultuur - Inwerken - Introductieprogramma
Ik: Zou je ZGA als werkgever aanbevelen bij kennissen en familie?	
Geïnterviewde: <u>Onze afdeling wel, maar ZGA niet</u>.	Betrokkenheid – eigen afdeling - organisatie
Ik: Waarom?	

Geïnterviewde: <u>Puur op leidinggevende</u> stukje. Kijk je krijgt je loon op tijd je wordt telefonisch goed geholpen. <u>Komt het op leidinggevende aan, denk ik beter bij de burens</u> . Het gras is niet bij iedereen groen, overal heb je wat en laat je wat. Ik zou onze <u>afdeling aanbevelen</u> maar ik weet niet hoe het op de andere afdelingen is. Maar door <u>de communicatie van het hiërarchie zou ik daarom ZGA afraden</u> .	Betrokkenheid - gebrek aan leiding Betrokkenheid – organisatie - gebrek aan leiderschap Betrokkenheid – eigen afdeling Communicatie - gebrek aan communicatie leidinggevende
Ik: Welk cijfer zou je ZGA geven als werkgever?	
Geïnterviewde: een 7,5.	
Ik: Waarom een 7,5?	
Geïnterviewde: Je krijgt je loon op tijd, als je belt naar ZGA word je goed te woord gestaan, <u>behalve je teammanager</u> dan maar ook dat je op <u>ZIN dingen goed kan vinden en overzichtelijk is</u> .	Betrokkenheid - rol leidinggevende Communicatie – organisatie - management
Ik: Waarom geen 8?	
Geïnterviewde: omdat <u>mijn teammanager ook 1 van ons is</u> en bij ons team hoort. En daarom geef ik het geen 8.	Betrokkenheid - organisatie – rol leidinggevende

Bijlage 7b Axiaal coderen (kleurcodes)

In deze bijlage is een voorbeeld gegeven van het axiaal coderen door middel van kleurcodes. Op deze manier zijn alle interviews axiaal gecodeerd. Vervolgens zijn deze geclusterd tot een codeboom, zie bijlage 7c.

fragment	Open code
Geïnterviewde: Ik ben begonnen in 2020 bij Zorggroep Apeldoorn. Ik kom vanuit de thuiszorg, dat is natuurlijk een ander bedrijfstak maar het leek mij altijd interessant om op een dementie afdeling te werken. Sinds dat ik hier werk <u>qua groepsverband werken, qua andere inzichten van collega's elkaar helpen</u> als het even niet lukt of als je het zelf niet ziet. <u>Ik heb hier een heleboel geleerd om op een andere manier samen te werken,</u> maar toch <u>individueel omdat je alleen op een huisje staat.</u>	Collegialiteit - werken in groepsverband Collegialiteit – elkaar helpen Collegialiteit – samenwerken Zelfstandigheid – alleen werken
Geïnterviewde: <u>Als het gaat om ZGA zelf niet zo.</u> Ik zeg altijd ik ben een gediplomeerd verzorgende. Dus ik <u>zorg voor de mensen en hoe het op de afdeling gaat daar blijf ik wel op de hoogte.</u> Maar <u>wat er op ZGA breed speelt op andere afdelingen dat interesseert me niet zoveel. Het is mijn afdeling ik houd me niet bezig wat er op andere afdelingen speelt,</u> want op onze afdeling gebeurt er vaak genoeg.	Betrokkenheid - organisatie Betrokkenheid - cliënten Betrokkenheid - afdeling Betrokkenheid – organisatie – andere afdelingen Betrokkenheid – organisatie – andere afdelingen
Geïnterviewde: Ja, daar <u>zijn wij heel betrokken.</u> Zoals nu ook zit ik in de ziektewet dan heb ik toch even <u>contact met mijn collega's</u> en als ik op arbeid therapeutische basis hier ben, <u>dat ik naar me collega's ga even met ze te praten of ik wat heb gemist.</u> Bijvoorbeeld als er een cliënt is overleden, om te vragen van goh hoe is dat gekomen, hoe is dat gegaan. Dus op de afdeling bij alle vijf huisjes <u>zijn we heel betrokken en je kent de bewoners en je bent één team. Dat maakt je betrokkenheid ook sterk.</u>	Betrokkenheid – eigen afdeling Betrokkenheid – collegialiteit – contact collega's Betrokkenheid – collegialiteit – communicatie/informeren Betrokkenheid - bewoners Betrokkenheid – team
Ik: Op een schaal van 1 tot 10, hoe hoog scoor jij je betrokkenheid?	
Geïnterviewde: <u>een 8.</u>	Mate van betrokkenheid goed
Ik: Ligt eens toe?	
Geïnterviewde: Als ik het ZGA breed pak. Dan worden er <u>dingen op ZIN geplaatst</u> en dan hoor ik bijvoorbeeld dit veranderd er op de afdeling. Dan hoor ik ja stond vorige week al op. Dan lees ik het dan	Communicatie - management

nog wel terug. <u>Voor de rest wat er dan speelt op hier en nu ben ik wel betrokken.</u> Ik ben wel zo een persoon dat ik <u>na een week vakantie de rapportages teruglees</u> , wat is hier de afgelopen week gebeurd, zijn er grote veranderingen, zijn er dingen aangepast, zijn de cliëntdossiers veranderd. <u>Ik ben daarin wel heel betrokken en ook met families</u> , zijn er andere afspraken gemaakt <u>dat ik daar wel op de hoogte van wil zijn.</u>	Betrokkenheid - organisatie Betrokken – verantwoordelijk -organisatie – bewoners - team Betrokkenheid – cliënten - families Communicatie – team – afdeling
Ik: Waarom geen 9?	Mate van betrokkenheid niet zeer goed
Geïnterviewde: Ik vind de informatie wat <u>geplaatst wordt op ZIN</u> wat je eigenlijk ook mondeling kan bespreken met je collega's op de afdeling vind ik dat je daar geen 9 voor waard ben. <u>Houd het simpel.</u>	Communicatie – management Professionele cultuur - efficiënt werken
Ik: Waarom geen 7?	
Geïnterviewde: <u>Omdat, ik mij wel betrokken voel met de cliënten en de families</u> en daar vind ik <u>een 7 te laag</u> voor.	Betrokkenheid – cliënten - families Mate van betrokkenheid hoger dan ruim voldoende
Ik: Wat betekent voor jou betrokkenheid?	
Geïnterviewde: <u>Dat je kijkt naar de cliënt, naar de familie</u> wat de wensen zijn en dat je daar <u>als team zijnde in betrokken kan zijn om het die persoon zo aangenaam mogelijk kan maken.</u> Dat je <u>per cliënt verschillend bekijkt wie wat nodig heeft. Elk mens is anders en je gaat met iedereen anders om en je behandelt niemand hetzelfde.</u> Ik kan daar heel goed naar kijken jij bent wie jij bent, <u>ik behandel je zoals jij dat wenst of zoals de familie dat wenst.</u> Of kan vertellen vanuit vroeger wat de persoon heeft meegemaakt een voorgeschiedenis. <u>Dat je goed kan kijken wie die persoon is. En niet zomaar jij bent een persoon jij bent geen nummertje die hier woont,</u> ik lever de zorg die voor jou op het papier staat en dat is het. <u>Ik wil wel weten met wie ik te maken heb,</u> mocht iemand dat niet willen vertellen heb ik daar ook respect voor. <u>Maar ik vind het wel belangrijk om elkaar in die zin te kennen zodat je daarin betrokken bent.</u>	Betrokkenheid – cliënten – families Betrokkenheid – team Professionele cultuur - klantgerichtheid Professionele cultuur - klantgerichtheid Professionele cultuur – regie bij de client Professionele cultuur – respect voor client Professionele cultuur – aandacht client Betrokkenheid – cliënten – elkaar kennen
Ik: Welke factoren kun je noemen die jouw betrokkenheid beïnvloeden?	
Geïnterviewde: <u>Negativiteit binnen de afdeling tussen de collega's. Mensen zeggen ik roddel niet, maar dat is niet waar,</u> want <u>je praat met elkaar en niet over elkaar.</u> Ik heb daar gigantische hekel aan, vooral binnen werksferen. <u>Je bent met elkaar, je bent één</u>	Professionele cultuur - Sfeer Professionele cultuur - Roddelen Communicatie - feedback Betrokkenheid – team

<u>team</u> je moet het <u>samen de schouders eronder zetten</u>. Als je <u>elkaar met scheve gezichten elkaar aan gaat kijken dat brengt de sfeer niet ten goede</u>, maar voor de cliënten ook niet. <u>Zij kunnen dat aanvoelen dat je geïrriteerd of gespannen bent. Dat is voor mij wel een ding. Dus negativiteit houd ik niet van.</u>	Betrokkenheid – team Professionele cultuur – relaties Professionele cultuur – sfeer Betrokkenheid – client
Ik: Welke factoren beïnvloeden je betrokkenheid positief?	
Geïnterviewde: De <u>gezelligheid, ondanks dat je met elkaar over elkaar praat. Als je elkaar nodig hebt en je belt dat je vastloopt wil je komen</u>, ja tuurlijk. <u>Een grapje hier en daar en je kunt ouwehoeren en lachen, dat is belangrijk voor jezelf maar ook voor de team. Als ik continue met een gehangen gezicht rondloopt dan schrikt dat ook af</u>. Maar je hoeft ook niet de lolbroek van de circus te wezen. <u>Je hebt collega's die je soms de knop om kan laten zetten als je je niet lekker voelt en we gaan ervoor</u>. Dat vind ik belangrijk.	Communicatie – afdeling – sfeer Collegialiteit – elkaar helpen Professionele cultuur – informele sfeer Collegialiteit – elkaar helpen
Ik: Wat zou je een reden kunnen zijn om ZGA te verlaten of juist bij ZGA te blijven werken?	
Geïnterviewde: Het blijven werken, ik heb verschillende werkgevers gehad in verschillende teams en sectoren gewerkt binnen de zorg. <u>Ik ben nergens zo warm ontvangen als hier qua team</u>. Dat ik dacht 'oh het bestaat nog wel'. <u>Collega's die je net een dag kent die jouw de weg willen wijzen</u> door te zeggen 'als er wat is kun je bij me komen als je vragen hebt, bel gerust' schroom niet <u>al vraag je dingen 10x is helemaal niet erg</u>'. Terwijl je ook heb meegemaakt 'oh, jij bent nieuw hier, dus jij gaat maar eerst bewijzen dat je in de team past'. Dat heb ik hier absoluut niet. Ik woon een eindje verderop. Dan krijg ik van collega's te horen waarom ga je daar geen werk zoeken. 'omdat ik dat niet wil' ik vind het team <u>te leuk, ik vind de doelgroep te leuk</u> en zie maar eens te vinden wat ik hier heb gevonden. En reden om weg te gaan, <u>als de sfeer drastisch gaat veranderen dat collega's op hun tandvlees moeten lopen en dat we met z'n allen zo iets hebben ik zie door de bomen bos niet meer hoe gaan we dit nog redden met z'n allen</u>. Op persoonlijk vlak dat ik het ook nog mee naar huis zou meenemen, dat ik dan denk dit is niet oké, bij mij is <u>werk is werk en privé is privé</u>. Daar moet wel de scheiding tussen zijn. <u>Ik moet nog niet de hele avond of de volgende ochtend met een onderbuik gevoel</u>	Professionele cultuur - ontvangst – team Collegialiteit - inwerken Collegialiteit – hulp bieden Professionele cultuur - fouten maken mag Motivatatie – afstand – team – doelgroep Professionele cultuur – sfeer Professionele cultuur – werkdruk – teamwork Professionele cultuur – werk/privé balans Professionele cultuur - werkdruk

naar me werk moet 'oh wat tref ik nou weer aan' dat zou een reden kunnen zijn om ZGA te verlaten.	
Ik: Wat maakt de sfeer zo leuk binnen ZGA?	
Geïnterviewde: de <u>collega's maken de sfeer leuk</u> . Ondanks dat je de druk hebt van ziekte dat een collega's ochtends belt voor s 'avonds af. <u>Dat je denkt 'hoe gaan we dit nou oplossen, hoe vullen we het gat nou weer het ene gat met een andere dicht. Dat je denkt dit gat zien we morgen wel weer maar vandaag is prioriteit. Dat het toch de team is met collega's dat wij de handen in 1 slaan en zeggen 'het is niet anders, maar we gaan er met z'n allen voor'. Hoe rot het ook is ik merk daar niet veel op de afdeling</u> . In het begin vind je het rot om even met elkaar over te hebben dit is er aan de hand dit speelt er. Je voelt wel het <u>vertrouwen en veilig</u> dat je <u>met elkaar over dingen kan praten</u> . <u>Het team maakt wel het verschil. De collega's met wie je het moet doen</u> .	Collegialiteit – sfeer Collegialiteit - samenwerken Collegialiteit – er voor elkaar zijn Collegialiteit - samenwerken Professionele cultuur – vertrouwen – veiligheid Collegialiteit – samenwerken
Ik: Op welke momenten en in welke situatie ervaar je flow in je werk?	
Geïnterviewde: Als wij <u>met collega's voor een lastige casus staan</u> en <u>met elkaar over hebben</u> hoe pakken we dit aan. Hoe kunnen we dit <u>voor de cliënt en voor ons werkbaarder maken</u> . Dan schrijven we een benaderingsplan en het werkt. <u>Dan doe je het samen</u> wat we hebben het gedaan. Het kan ook niet altijd gaan zoals je het zou graag willen. <u>Je hebt er met z'n allen over het komt op papier te staan</u> en het <u>werk wat je samen hebt bereikt haal ik veel energie vanuit</u> . Of familie waar je voor iets kleins hebt geregeld en die ontzettend <u>dankbaar zijn, daar doe ik het voor</u> . Al is het een simpele <u>glimlach van de bewoner die je net hebt gedocht die je aankijkt en zegt bedankt meisje</u> .	Collegialiteit – samenwerken Communicatie – collega's Communicatie - werkoverleg Professionele cultuur – planmatig werken Communicatie - afdeling Professionele cultuur - protocollen Collegialiteit - samenwerken Waardering – dankbaarheid client Waardering – glimlach client Waardering - dankbaarheid client
Ik: Hoe doe je dat?	
Geïnterviewde: Door onze <u>verantwoordelijkheid te nemen</u> . Als jij dit oppakt en ik pak dit op. Wanneer ben je er weer en wanneer moeten we <u>samenwerken</u> . <u>Als we dan zorgen dat we onze informatie bij elkaar hebben</u> . kunnen we dan <u>kijken wat kunnen we met de verzamelde informatie</u> , wat kunnen we daarvan opstellen en <u>hoe kunnen we dit aan gaan pakken</u> en dan uitzetten.	Professionele cultuur – verantwoordelijkheid nemen Collegialiteit -samenwerken Communicatie – informatie uitwisselen Collegialiteit - samenwerken Communicatie – werkoverleg
Ik: Wat heb je nodig om je werk met voldoening te kunnen doen?	

Geïnterviewde: <u>Ik heb daar mijn team echt wel voor nodig</u>. Ondanks dat je alleen staat op 1 huisje met 6 cliënten <u>heb je toch je team nodig</u>. Je hebt allemaal je <u>eigen idee en denkwijze</u> en doordat samen te tot 1 lijn te brengen. Creëert dat een hele <u>fijne werksfeer</u>. Het is heel frustrerend <u>ik doe het zo en ik ben twee dagen vrij en iemand anders heeft het anders gedaan</u>. Dat ik denk hoezo ik heb het zo gedaan en het werkt, maar dat wil niet zeggen dat het voor een ander ook wil werken. <u>Door met elkaar in gesprek te blijven en te zeggen zullen we het zo proberen of zo doen</u>. Ik blijf wel terug komen op de team. <u>Als het team niet echt in elkaar zit dan bereik je niet zoveel</u>. <u>Natuurlijk liggen we ook wel eens scheef tegen elkaar</u>. <u>Het gebeurt er wel eens dat mensen niet de afgesproken afspraak niet nakomt</u>, maar om te <u>zeggen wil je hierover in het vervolg over nadenken dan is dat ook goed</u>. Als je <u>maar fatsoenlijk kan communiceren met elkaar</u>.	Collegialiteit – teamverband Collegialiteit – teamverband Zelfstandigheid – eigen werkwijze Professionele cultuur - fijne werksfeer Zelfstandigheid – eigen werkwijze Communicatie - afstemming collega's Communicatie – afstemming collega's Collegialiteit - Teamwork Communicatie - feedback Communicatie - feedback Communicatie - feedback Communicatie - dialoog
Ik: In welke mate is er sprake van voldoende uitdaging?	
Geïnterviewde: <u>De doorstroom van cliënten. Elk cliënt is anders</u>, elk cliënt heeft zijn eigen achtergrond en beweegredenen om over te gaan in acties. Dat is leuk, <u>omdat het elke dag anders</u>. Ik kan bijna zeggen dat <u>elke 5 minuten wel anders is</u>. Dat is wel mijn ding. Ook <u>als ik een nieuwe cliënt binnen komt is het kwestie van aftasten</u>, wie ben jij, <u>hoe reageer je op mij, wat vind je fijn en wat niet en hoever kan ik gaan</u>. Zo gaande weg kom je bij een plan waardoor je dus <u>iemand op een goeie manier helpen zoals iemand dat wenst</u>. <u>Bij een ander persoon ga je die weg opnieuw bewandelen</u>, he bij die ging het zo maar bij deze is het heel anders en <u>daardoor blijft die uitdaging en blijf je brainstormen over situaties</u>. En niemand is hetzelfde en <u>niet iedere dag is hetzelfde. Dat is boeiend</u>. Soms denk je dat je iemand denkt te kennen en reageert gaat een hele andere gedrag vertonen, <u>dan ga je weer aan tafel</u> dit gebeurt er wat kunnen we nu doen.	Betrokkenheid - cliënten Betrokkenheid - uitdaging Motivatatie - afwisselend werk Betrokkenheid - client Collegialiteit – samenwerken Collegialiteit – elkaar helpen Betrokkenheid – uitdaging Motivatatie – afwisselend werk Communicatie – afstemming collega's
Ik: Wat kun je mij vertellen over jouw motivatie voor het werken bij ZGA?	
Geïnterviewde: Ik denk dat <u>elk persoon zijn eigen toevoeging</u> heeft. Doordat je ander denkwijze hebt en andere visie op dingen, vind ik het mooi. Want <u>je</u>	Zelfstandigheid - eigen werkwijze Professionele cultuur – kwaliteit

<u>probeert het altijd wel beter te maken</u>. Het is goed, maar <u>ik vind dat wat goed is nog beter kan worden</u>. Hoe kan ik met <u>mijn bijdrage dat wat goed is nog beter te maken</u>. En dan boeit het niet zozeer wat de opdracht is, al is het familie, team, of de post. <u>Het gaat er om hoe kan ik ervoor zorgen om iets toch nog een zetje in de goeie richting te geven</u>. Bijvoorbeeld ook nu <u>voor jou, dat geeft mij motivatie</u> omdat ik jou daarbij kan helpen. Je legt je doel uit met het interview wat je wil bereiken. Ik denk dan ik kan hem daarbij helpen en <u>daarmee kan ik ZGA helpen</u>. Het is een compleet plaatje. Al is het maar een klein dingetje op de afdeling, als een cliënt komt te overlijden maar dat dan je toch van de familie te horen krijgt <u>'je hebt het goed gedaan'</u> of 'met het idee waar jij mee bent gekomen en met het idee van je collega <u>hebben samen tot een goed stuk kunnen samenbrengen</u> daar hebben we wat aan'. Ook hebben we sommige cliënten gekregen die van een andere locatie komen van ZGA en eigenlijk willen ze niet hun moeder hier heen brengen, met de ervaring die zij hebben maar toch geen keus hebben. <u>Terwijl je 1 ZGA bent maar toch zo verschillend. Wij kunnen wel laten blijken kijk dat bij ons anders is. We krijgen ook te horen maar waarom gaat het daar dan zo. Dat is heel vervelend</u>.	Professionele cultuur – ambitie - kwaliteit Motivatie - eigen inbreng Motivatie - eigen inbreng Motivatie - eigen bijdrage Betrokkenheid - organisatie Waardering – familie – client - complimenten Betrokkenheid – collegialiteit Betrokkenheid – organisatie - management Communicatie – feedback
Ik: Hoe ga je daarmee om?	
Geïnterviewde: Dat zorgt wel <u>extra druk op onze schouders</u>, want die mensen komen al gefrustreerd en eigenlijk wil ik het niet maar ik heb geen keus omdat er alleen hier nog plek is. Tegelijkertijd zet ik dit wel om in <u>casussen die lastig zijn om daarmee met mijn collega's op te lossen</u> en <u>daar een vorm aan te geven</u>. En <u>daar is ook ruimte voor gelukkig</u>.	Professionele cultuur - werkdruk Collegialiteit - samenwerken Zelfstandigheid – eigen werkwijze
Ik: In welke mate is er ruimte voor feedback binnen ZGA?	
Geïnterviewde: Dat is echt <u>per persoon verschillend</u>. De een hoeft je maar te zeggen 'goh' <u>die begint nog niet tegen je te schreeuwen terwijl je nog niks hebt gezegd</u> dat je denkt 'oh ik zeg niks' of 'ik spreek je later wel op een ander moment' of 'ik laat het wel'. <u>Dat is wel iets waar aan gewerkt kan worden. Zowel bij de ontvanger als de gever</u> kan er nog wel een en ander gesleuteld worden.	Communicatie – feedback Professionele cultuur - feedback Professionele cultuur – samen leren
Ik: Leg eens uit.	

Geïnterviewde: Kijk bij de een knalt het er uit hier heb je hem waarvan de ander denkt 'oh jee ik ben niet goed genoeg' en de ander zegt 'oh maar zo heb ik het niet bedoelt' nee maar zo zeg je het wel. <u>Ik zeg altijd hoe een ander wat tegen mij zegt ik heb een brede rug en alles wat erop past</u>, past erop en wat er niet oppast dat glijdt er ook weer vanaf. Maar <u>sommige collega's zijn wel heel hard</u> en niet iedereen houdt daar van. <u>Ik heb liever dat je het meteen zegt</u> dan dat je er over een week of 2 mee aankom. <u>Ik zeg het meteen of ik mail of app diegene, maar ik ga niet eerst over 5 rugen en dan pas bij degene komen.</u>	Communicatie – feedback ontvangen Communicatie – feedback geven Professionele cultuur – respect voor collega's Communicatie – collega's
Ik: Wat heb je nodig om op de juiste manier feedback te geven?	
Geïnterviewde: Ik denk dat er collega's <u>baat hebben bij een soort tool hoe je feedback geeft</u>. Ik heb daar geen moeite mee omdat ik mensen behandel hoe ik ook behandel wil worden. Dit is ook zeker <u>een kwestie van grenzen geven</u>. Collega's zijn soms <u>te bang of durven het niet</u>. <u>Dit merk je vooral bij jongeren of wat oudere dames die vaak bang zijn</u> op een vervolg reactie.	Communicatie – feedback app/ Professionele cultuur – samen leren Communicatie - grenzen aangeven Communicatie - feedback durven geven
Ik: Op welke manier zou jij feedback een plek willen geven binnen jouw afdeling?	
Geïnterviewde: Ik vind het jammer dat er <u>tijdens een teambespreking notulen worden gemaakt maar niemand kijkt er meer naar om</u>. Maar ik zou best willen om hier <u>meer aandacht aan te besteden</u> om elkaars gedachte uit te wisselen hoe denk jij daarover om daar wel luchtiger over te hebben. <u>Om de angst weg te nemen, als je ergens mee zit praat erover</u>. Heeft een collega wat tegen je gezegd dat je niet leuk vond op de manier hoe iemand dat heeft gezegd, praat erover. <u>Durf je niet gelijk naar die collega toe te stappen neem dan 1 collega in vertrouwen</u> heb het over, vertel het verhaal hoe kan ik dit aanpakken <u>heb je tips voor me</u>. Dat is anders dan dat je gaat roddelen. Het is wel een team <u>praten met elkaar en over elkaar en dat is wel een struikelblok. Zelfs stagiaires die dat opmerken, dan is het wel erg</u> het gaat dus de hele afdeling rond. Dit zijn <u>wel punten die vaker aanbod zijn gekomen maar verder niks meegedaan</u>, dat is jammer want <u>de team heeft daar wel behoefte aan</u>.	Professionele cultuur – protocollen Professionele cultuur – verantwoordelijkheid nemen Professionele cultuur – veilige omgeving Professionele cultuur – samen leren Communicatie - feedback vragen Communicatie - collegialiteit Professionele cultuur – management - gebrek aan leiding

Ik: Waarom is daar niks meegedaan?	
Geïnterviewde: Elke vergadering gaat het erover agenda puntje hoe gaat het, ik heb nog steeds het idee dat, of van de week is gebeurt dat, dat is onze vergadering en na die tijd niet meer. <u>Collega die na een volgende vergadering zegt 'daar is niks mee gebeurd'. Dus het zwerft gewoon rond.</u>	Professionele cultuur - gebrek aan leiding
Ik: Wat zou jou kunnen helpen?	
Geïnterviewde: Baat bij een <u>training over communicatie en feedback</u> .	Communicatie - feedback Professionele cultuur – samen leren
Ik: Op welk manier vind je dat jij gewaardeerd wordt binnen ZGA?	
Geïnterviewde: <u>Ik denk voor de dingen die je doet binnen je team</u> . We <u>kregen laatst een vogelhuisje</u> die we zelf in elkaar moesten knutselen. Binnen de team is een ander soort waardering door elkaar <u>complimenten</u> te geven. Je krijgt binnen ZGA <u>verschillende soorten waardering</u> .	Waardering - leidinggevende Waardering – cadeau Waardering - complimenten
Ik: Wat kun je vertellen over wat je belangrijk vindt aan waardering?	
Geïnterviewde: <u>Ik hoef echt geen bosbloemen te krijgen. Het zit mij ook niet in het geldbedrag</u> , maar gewoon <u>dat je gezien wordt om wie je bent en wat je doet</u> . Dat je daar <u>een keer een schouderklopje krijgt</u> van goh heb je goed gedaan, super. <u>Dat is voldoende voor mij</u> de kleine dingetjes. Dat heb ik liever als een bosbloemen.	Waardering - cadeau Waardering - gezien worden Waardering - complimenten Waardering - aandacht
Ik: Wat vind je van de communicatie binnen ZGA?	
Geïnterviewde: <u>Niet altijd oke. Ook tussen collega's. Mails die niet of te laat worden beantwoord</u> , bellen naar teammanager spreek je voicemail in en wordt je niet teruggebeld. <u>Als je appt, krijg je blauwe vinkjes en krijg je niks terug</u> . Pas als je diegene ziet die je moet hebben en je geeft aan ik heb je gebeld/geappt krijg je ooh <u>ik heb het heel erg druk</u> , dat is geen argument vind ik. Dat is nog wel de korte lijntjes. Wat ik ook vind als je iemand nodig hebt voor iets, <u>dat het</u>	Communicatie – organisatie - collega's Communicatie – leiding Communicatie - leiding Professionele cultuur - werkdruk Professionele cultuur - gebrek aan leiding Professionele cultuur - organisatie - bureaucratie

<u>eerst over 7 schijven moet gaan voordat het bij de juiste persoon terecht komt.</u>	
Ik: Hoe draagt de relatie met je leidinggevende bij aan je betrokkenheid bij ZGA?	
Geïnterviewde: Eerst had ik met haar niet zoveel van doen. <u>Ze kwam een keer kennismaken en dat was het.</u> Vanaf het moment dat ik zwanger was ging ik het haar vertellen was het 'oh gefeliciteerd' en <u>ondertussen was ze al aan het uitrekenen</u> 'oh met kerst en oud en nieuw ben je er niet' nee dan heb ik verlof. Dat was met zo een nasmaak, zwangerschap ga je niet in je agenda zetten van nou dan moet ik zwanger zijn want dan ben ik op die periode op het werk wanneer ze mij nodig hebben. In de zorg om zwanger te zijn komt het nooit uit. En nu ook wel, het verplaatsen in de situatie <u>'als het toch niet over een paar weken gaat zoals het moet gaan, misschien moeten we dan over andere dingen hebben, niet dat ik je kwijt wil'</u>. Nee maar dat haal ik er wel uit. 'de collega's willen je ook niet kwijt'. Dus met andere woorden, als ik te lang in de ziektewet zit kost het ons te veel geld en op de afdeling missen ze dan nog iemand, hoe gaan we dat gat vullen. Dan denk ik prima, voor jou 10 anderen. Dat is dan wel dat zakelijke, <u>je empathische inlevingsvermogen</u> en je collega's kennen en je <u>daadwerkelijk vragen hoe gaat het echt met je.</u> verder kijken dan de bovenlaag. Weten hoelang het herstel kan duren, want dit komt ook niet ten goede van het herstelprocedure. Dit heb ik overgehouden na mijn bevalling. Ik krijg niet <u>de aandacht die ik zou moeten krijgen</u> als een zieke medewerker. <u>Oprecht geïnteresseerd zijn in mij.</u>	Betrokkenheid – gebrek aan leiding Communicatie – gebrek aan empathie leidinggevende Waardering – leidinggevende Waardering - Belonen/waarderen Waardering - aandacht Communicatie - gebrek aan empathie leidinggevende Betrokkenheid – gebrek aan aandacht leidinggevende Waardering – aandacht Waardering – aandacht
Ik: In welke mate wordt jij door haar gemotiveerd?	
Geïnterviewde: <u>Mijn collega's motiveren mij, mijn teammanager demotiveert mij.</u> Ik krijg van hen hey we missen je en soms ben ik bij de arbeidstherapeutische basis, ik heb je zo gemist, ik mis jouw kijk op de zaak en jouw handelen hoe je dingen oppakt en uitvoert. <u>Dat motiveert mij meer dan mijn leidinggevende</u> hoe lang duurt het nog, gaan we wat doen.	Motivatatie – collega's Motivatatie – demotivatatie leidinggevende Motivatatie – collega's

Ik: Op welke manier vind je dat jij bent ontvangen en ingewerkt binnen de organisatie ZGA als nieuwe medewerker?	
Geïnterviewde: Ik ben heel <u>goed ontvangen door mijn collega's</u> . Dat begon al tijdens mijn sollicitatie, was een heel nuchter gesprek. Ik kreeg een <u>rondleiding en alvast kennis gemaakt met collega's</u> . Ook al alleen dat ze zij als er wat is <u>loop naar me toe, je mag me appen, stuur een mailtje ik antwoord vrij direct, zit je ergens mee kom gerust naar me toe</u> . Ik had <u>meteen een goed gevoel</u> . Ik had ook nooit een moment dat ik me alleen voel. Want eigenlijk sta je alleen op elk huisje, <u>maar toch heb je elkaar en weet je elkaar te vinden</u> . Ik was ook <u>gekoppeld aan een collega, soort buddy</u> . Wat betreft <u>mijn leidinggevende die heb ik de eerste weken niet gezien</u> , wat ik wel jammer vond. Na aantal weken kwam ze voorstellen maar 5 minuten, hoi ik ben .. en ik .. welkom op de afdeling, gaat het goed? Ja het gaat goed. Okay nou ik ga weer verder. Maar de <u>echte liefde heb ik van mijn collega's gekregen</u> .	Professionele cultuur - Inwerken/ontvangst Professionele cultuur – fijne werksfeer Collegialiteit – hulp bieden Motivatie – team Collegialiteit – teamverband Collegialiteit – elkaar helpen – hulp bieden Collegialiteit – gemis leidinggevende Collegialiteit – sfeer - teamverband
Ik: Welke advies zou je tot slot nog meer willen geven om de betrokkenheid van medewerkers bij ZGA te verhogen?	
Geïnterviewde: Ik denk dat het te maken heeft met bijvoorbeeld een flex.	
Ik: Licht eens toe?	
Geïnterviewde: als een flexmedewerker onbekend is, hebben wij geen tijd om alles uit te leggen. Wij zeggen daar ligt ADL (Algemene Dagelijkse Levensbehoefte) map en als er wat is bel me. <u>Mensen die vanuit uitzendbureau komen worden in de diepte gegooit. Zij moeten het zelf uitzoeken</u> .	Professionele cultuur - gebrek aan begeleiding – gebrek aan leiding
Ik: Welke advies zou jij geven om het te kunnen verbeteren?	
Geïnterviewde: Een <u>buitenstaander wegwijs maken doormiddel van een boekje</u> . Wat kan ik waar vinden, hoe werkt een pieper. Pieper is als een cliënt oproept.	Professionele cultuur - Inwerken - Introductieprogramma

Ik: Zou je ZGA als werkgever aanbevelen bij kennissen en familie?	
Geïnterviewde: <u>Onze afdeling wel, maar ZGA niet.</u>	Betrokkenheid – eigen afdeling - organisatie
Ik: Waarom?	
Geïnterviewde: <u>Puur op leidinggevende</u> stukje. Kijk je krijgt je loon op tijd je wordt telefonisch goed geholpen. <u>Komt het op leidinggevende aan, denk ik beter bij de burens.</u> Het gras is niet bij iedereen groen, overal heb je wat en laat je wat. Ik zou onze <u>afdeling aanbevelen</u> maar ik weet niet hoe het op de andere afdelingen is. Maar door <u>de communicatie van het hiërarchie zou ik daarom ZGA afraden.</u>	Betrokkenheid - gebrek aan leiding Betrokkenheid – organisatie - gebrek aan leiderschap Betrokkenheid – eigen afdeling Communicatie - gebrek aan communicatie leidinggevende
Ik: Welk cijfer zou je ZGA geven als werkgever?	
Geïnterviewde: een 7,5.	
Ik: Waarom een 7,5?	
Geïnterviewde: Je krijgt je loon op tijd, als je belt naar ZGA word je goed te woord gestaan, <u>behalve je teammanager</u> dan maar ook dat je op <u>ZIN dingen goed kan vinden en overzichtelijk is.</u>	Betrokkenheid - rol leidinggevende Communicatie – organisatie - management
Ik: Waarom geen 8?	
Geïnterviewde: omdat <u>mijn teammanager ook 1 van ons is</u> en bij ons team hoort. En daarom geef ik het geen 8.	Betrokkenheid - organisatie – rol leidinggevende

Bijlage 7c Codeboom

Hoofdcode	Subcodes	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6	R 7	R 8	R 9
Professionele cultuur	Klantgerichtheid			X						
	Regie bij de cliënt		X		X		X			
	Respect voor cliënt		X		X		X			
	Aandacht cliënt	X			X					
	Sfeer					X			X	
	Roddelen			X						X
	Relaties					X		X		
	Informele sfeer						X			
	Werkdruk	X				X				
	Werk/privébalans			X					X	
	Verantwoordelijkheid nemen					X				
	Fijne werksfeer	X	X		X		X	X	X	
	Kwaliteit		X							X
	Ambitie				X			X		
	Feedback		X	X	X	X		X	X	X
	Samen leren	X	X		X	X	X		X	X
	Respect voor collega's			X			X			X
	Protocollen	X							X	
	Veilige omgeving		X	X			X	X	X	
	Management	X					X			
	Gebrek aan leiding	X	X	X		X	X		X	X
	Bureaucratie				X			X		
	Inwerken/ontvangst	X	X	X	X		X	X	X	X
	Gebrek aan begeleiding			X		X				X
	Introductieprogramma	X	X		X		X	X	X	X
	Ruimte voor ontwikkelen	X	X	X	X	X		X		X
	Buddy systeem		X	X	X	X	X	X	X	X
Betrokkenheid	Cliënten	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Elkaar helpen		X	X			X			
	Organisatie			X				X		X
	Afdeling	X			X	X				
	Andere afdelingen				X			X		X
	Eigen afdeling	X	X						X	
	Collegialiteit	X	X	X	X		X	X		
	Contact collega's	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Communicatie	X		X	X	X	X	X		X
	Informereren	X		X		X		X		X
	Teamgevoel		X		X	X	X			
	Verantwoordelijk	X					X			X
	Verantwoordelijkheid nemen		X	X	X	X	X		X	

	Uitdaging	x	X	X		X	X	x	X	x
	Management			X			X		X	
	Gebrek aan leiding	X	X		X	X		X	X	X
	Gebrek aan aandacht leidinggevende	X	X	X	X		X	X	X	X
	Rol leidinggevende	X	X	X	X		X	X	X	X
	Familie	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Communicatie	Feedback	X		X	X		X	X		
	Afdeling		X			X			X	
	Sfeer	X	X	X		X	X			
	Werken in groepsverband			X		X				X
	Informatie uitwisselen	X		X	X	X	X	X		
	Werkoverleg	X	X	X	X	X		X	X	X
	Management		X	X				X		
	Afstemming collega's	X	X	X						
	Dialogo		X	X	X	X	X	X	X	
	Feedback ontvangen	X	X				X		X	
	Feedback geven	X	X				X		X	
	Collega's			X	X					X
	Feedback app	X	X				X		X	
	Grenzen aangeven		X	X	X		X	X		
	Feedback durven geven	X				X		X		
	Feedback vragen		X						X	X
	Collegialiteit				X	X	X			
	Organisatie		X						X	X
	Leiding	X	X	X		X		X	X	
	Gebrek aan leiding	X	X	X	X		X	X	X	X
	Gebrek aan empathie leidinggevende	X	X	X	X		X	X	X	X
	Gebrek aan communicatie leidinggevende	X	X	X	X	X		X	X	X
	Team				X		X	X		
Collegialiteit	Elkaar helpen	X	X	X			X	X	X	
	Hulp bieden	X	X		X		X	X		
	Sfeer	X		X	X	X	X	X	X	X
	Samenwerken	X	X	X	X		X	X	X	
	Werken in groepsverband	X	X		X	X	X	X	X	X
	Teamverband		X	X						X
	Teamwork		X	X	X		X	X		
	Gemis leidinggevende	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Motivatie	Afstand	X	X							X
	Team			X	X		X			
	Doelgroep				X		X			X
	Afwisselend werk	x	X	X	X		x	x	x	
	Eigen inbreng	X		X			X	X	X	X
	Collega's			X		X			X	
	Demotivatie van leidinggevende	X	X	X	X		X	X	X	X

	Uitdaging	X		X	X		X	X		
	Motiveren		X	X	X			X	X	X
	Stimuleren	X	X	X	X	X		X		
Waardering	Dankbaarheid cliënt	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Glimlach cliënt		X	X	X		X		X	X
	Cliënt		X	X	X					
	Familie						X		X	X
	Complimenten		X	X	X	X	X	X	X	X
	Leidinggevend	X	X	X	X		X	X	X	X
	Cadeau		X					X		X
	Gezien worden	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Aandacht	X	X	X	X		X	X	X	X
	Belonen/waarderen			X			X			X
Zelfstandigheid	Alleen werken		X							X
	Eigen werkwijze	X		X	X		X		X	

Bijlage 8 Panelgesprek

Het panelgesprek vond online plaats maar op een creatieve wijze is er toch doorgang gecreëerd bij de deelnemers. Om het ijs te breken en een goede vertrouwde sfeer te vormen heb ik mezelf eerst voorgesteld en aangegeven dat alle informatie wat hier besproken wordt, vertrouwd en anoniem is. Daarna hebben alle zes deelnemers zichzelf kort voorgesteld. Om de sfeer wat luchtig te maken ben ik niet direct ingegaan op mijn doel van het panelgesprek, maar heb ik gebruik gemaakt van een gedeeld document waarop de volgende weertypes waren te zien:



Aan de hand van deze weertypes mochten de deelnemers aangeven welk weertype het beste bij hem/haar past op dat moment. Dat geeft mij als onderzoeker een beeld hoe serieus de deelnemers zijn en of dat eventueel de resultaten kan beïnvloeden. Eén van de deelnemers gaf aan dat het bewolkt was. Uiteraard heb ik gevraagd wat de reden daarvan is. De deelnemer gaf aan dat het te maken had met haar privé situatie. Ik heb gevraagd of het okay is om erbij te zijn en anders vind ik het ook goed als je het aangeeft dat je hoofd er niet bij is. Zij vond het okay en kon dat loslaten tijdens de sessie. Ik heb haar wel in de gaten gehouden of zij wel mee deed, gelukkig deed zij dat ook. Nadat alle deelnemers hun weertypes hadden gedeeld heb ik ook mijn weertype aangegeven hoe ik als onderzoeker erbij zit. Dat was een mooi vertrekpunt om het doel van dit panelgesprek aan te geven hoe belangrijk dit niet alleen voor mij, maar ook voor hen en voor ZGA is. Ik heb aangegeven dat ik negen collega's op de afdeling heb geïnterviewd wat uiteraard ook anoniem is maar dat ik graag de antwoorden van hen wil inbrengen om te toetsen op herkenbaarheid en of zij andere ervaring/belangen hebben. Dit was voor iedereen duidelijk, maar voordat ik dat ging doen heb ik de zeven factoren van medewerkers betrokkenheid gedeeld en in eerste instantie gevraagd om eerst zelf na te denken over de zeven factoren en wat dat voor hen betekent. Al snel werden de

respondenten getriggerd waarbij soms mensen door elkaar heen spraken. Op dat moment gaf ik aan om via de knop 'handje opsteken' de knop in te zetten om aan de beurt te komen. Wat mij opviel en ook terug te vinden is in de analyse is dat de respondenten inhoudelijk goede kennis hadden. Zij wisten de definities te vertalen met voorbeelden. Deze voorbeelden kwamen voort uit de praktijk. Dat was een mooi vertrekpunt om de dialoog te voeren en de deelnemers op elkaar te laten reageren. Vervolgens zijn we in het gesprek de uitkomsten van de interviews gaan toetsen op herkenbaarheid en ervaringen/belangen. De antwoorden van de geïnterviewden zijn ingebracht met de vraag 'Hoe zie jij dat of Hoe denk jij daarover?'. Hierdoor ontstond er discussies tussen de deelnemers waarbij ik goed moest luisteren wie wat zegt en daarop door te vragen, door bijvoorbeeld te vragen 'Noem eens een voorbeeld?', Beschrijf een situatie, Hoe zag dat eruit of 'Wat is voor jou een gewenste situatie?'. Ondanks dat de internetverbinding soms vastliep hebben alle deelnemers de kans gekregen om aan het woord te komen en hun mening/ervaring te delen. Tot slot is aan alle deelnemers individueel gevraagd om deze factoren te waarderen op een schaal van 1 – 10, waarvan 1 heel laag is en 10 heel hoog.

Bijlage 9 Analyse van het panelgesprek

In deze bijlage is een analyse weergegeven van het panelgesprek.

Onderzoeker	Respondenten (R)	Opmerkingen respondenten
Wat betekenen de 7 factoren van betrokkenheid voor jou? - Voldoening/flow - Feedback - Waardering - Intrinsieke motivatie - Communicatie - Rol leidinggevende - Employee-journey (vinden, verbinden, loslaten)	R1,R6	Voldoening/flow:
	R2,	- Uitdaging ervaren (2x)
	R3,	- Samen werk verrichten om flow te ervaren
	R4,	- Hele dag bezig kunnen zijn
	R5	- Gezelligheid op de werkvloer
		- Waardering ontvangen van je werkgever
	R1,R2	Feedback:
	R3	- Elkaar aanspreken op gedrag (2x)
	R4	- Elkaar een compliment geven
	R5	- Met de neus op de feiten drukken
	R6	- Voor mij heeft dat een negatieve lading, krijg nooit een compliment als feedback
		- Feedback helpt elkaar
	R1	Waardering:
	R2	- Ik word gezien als persoon/mens
	R3	- Dankbaar zijn
	R4	- Ze geven om mij
	R5	- Ze denken aan mij
	R6	- Compliment geven
		- Aandacht krijgen
	R1	Intrinsieke motivatie:
	R2,R3	- Motivatie diep uit je hart
	R4,R5	- Vanuit je eigen wil (2x)
	R6	- Ik ben een mens mens dus vanuit goede intensies (2x)
		- Ik doe iets met plezier
	R1,R4	Communicatie:
	R2	- Met elkaar praten (2x)
	R3	- Elkaar opzoeken
	R5,R6	- Duidelijkheid creëren
		- Onderling gesprek aangaan/gesprek voeren (2x)
	R1	Rol leidinggevende:
	R2,R4	- Dat ik op terug kan vallen
	R3	- Steunpaal voor mij is (2x)
	R5,R6	- Sparringpartner (2x)
		- Er is wanneer dat nodig is
	R1	Employee-Journey:
	R2	- Goed ontvangen worden
	R3	- Aandacht hebben als je er bent
	R4	- Tussentijds vragen hoe het gaat
	R5	- Een programma hebben wat ik mag doen

	R6	- Op de hoogte zijn dat iemand net begint vandaag komt - Oprecht verwelkom heten
Over de factor betrokkenheid (opgesplitst in verbinding en bevlogenheid) wordt het volgende over gezegd:	R2	- Ik herken zeker een mate van herkenbaarheid, wat ik eigenlijk wel jammer vind is dat zij dat ook zo ervaren. Ik herken mezelf in het stukje over collega's. Je moet betrokken zijn met je collega's, want je werkt in een team en moet het samen doen. Maar ook om de zorg voor een bewoner goed te kunnen verlenen, moet je wel dicht betrokken zijn bij een bewoner. Door juist goede zorg te kunnen verlenen met de goede benadering op het gedrag van de bewoners moet je betrokken zijn.
- Verbinding: 'Ik ben betrokken door mijn collega's, want samen gaan er ervoor en samen maken we de sfeer'. - Bevlogenheid: 'Met mijn team voel ik vertrouwen en gaan er samen voor, maar ik vind dat er ook mogelijkheid moet zijn om door te groeien'.	R4	- Ik ben het daar met je eens, want voor mij geldt dit hetzelfde. Ik ben meer met mijn collega's dan met mijn partner. Dus de betrokkenheid komt eigenlijk door mijn collega's.
Is er sprake van herkenbaarheid? Zo ja, ligt dat toe.	R3	- Ik ervaar het ook op een positieve manier, want je staat samen als een team. We werken met de visie blijf wie je bent. Dat je dat probeert na te streven voor de bewoner om dat waar te maken.
Hoe denken jullie daarover?	R1	- Ja, en je moet ook met alle koppen dezelfde kan opkijken en daar bedoel ik mijn collega's.
Op welke manier ervaar je dat?	R5	- Ik mis eigenlijk de communicatie als het gaat om verbinding. Als de basis niet op orde is dan maakt dat voor de rest ook lastig.
Wat kan je vertellen daarover?	R6	- Ja exact! Dan heb ik zoiets van 'oh is dit nieuw en niet gedeeld'. Dat beïnvloedt mijn betrokkenheid dan denk ik 'ja daag'. Daar word ik negatief van, ik vind het wel fijn om veel te weten en op de hoogte zijn van ontwikkelingen.
Over de factor voldoening/flow wordt het volgende over uitdaging gezegd:	R1	- Ik heb zeker een opmerking hierover, omdat ik dit heel goed herken. Vooral dat ik met tegenzin naar me werk ga. Het lijkt net een lopende band en vind geen uitdaging meer in.
- Met deze doelgroep is geen dag hetzelfde, dus je hebt wel eens een uitdaging maar ook niet vaak wat heel jammer is. - Met dit werk ga ik echt met een goed gevoel naar huis, maar soms vind ik het niet meer leuk en ga ik met tegenzin naar me werk.	R5	- Ik ben het daar niet mee eens want geen dag is hetzelfde. Daarnaast werk je met mensen daar doe je het voor. Wat je van de mensen terugkrijgt, geeft mij een goed gevoel samen met collega's.
	R3	- Ik kan me ook niet daarin vinden want ik ben juist iemand die graag de hele dag bezig wil zijn. Natuurlijk is het soms rustig op de afdeling maar dan zoek ik collega's op om hun verder te helpen.
	R6	- Uitdaging is er zeker. En de gezelligheid met collega's en bewoners. Je zorgt voor de bewoners waarvoor je dient te verzorgen en wat je daarvoor terug krijgt.
	R2	- Ik heb altijd wel een uitdaging als bewoners niet kunnen of willen praten maar je merkt aan hun gedrag of zij genieten of ontspannen zijn. Als dat niet lukt dan probeer ik daar alles voor te doen om dat

Wie herkent dit? En kan dit toelichten.	R4	zover te krijgen. Door goed bijvoorbeeld een rondje te lopen. Als dat mij lukt dan geeft dat mij een voldoening. - Ja en ook de contacten met de familie/kennissen. Als zij ook tevreden zijn dan geeft dat mij ook een voldoening, want dit is vaak wel de laatste stadium waar zij binnen komen. De bewoner staat voor mij centraal, het geeft mij een voldoening als de bewoner het naar z'n zin heeft bij ons.
Over de factor intrinsieke motivatie wordt het volgende over relatie gezegd: - Je moet als een team staan, samen dingen ondernemen en oplossen, maar ook collegiaal zijn en ruimte hebben om eigen ideeën en keuzes te kunnen maken. Hoe denken jullie daarover? Beschrijf dat met een voorbeeld uit de praktijk.	R5 R1 R3 R6 R4 R2	- Je moet het werk voor jezelf leuk maken, daarom ga ik met plezier naar het werk en blijft mijn motivatie ook sterk. De sfeer is belangrijk en dat je dat ook goed blijft behouden. - Ik moet er ook wel bijzeggen dat het afhankelijk is waar en op welke locatie je werkt. Als ik mezelf als voorbeeld neem ben ik begonnen op Randerode dat is een grote afdeling. Het verschil merk je meteen dat je hier in het dorp zit en dat het cultuur meer bij mij past omdat wij hier veel voor elkaar over hebben, je kent elkaar helpt elkaar en in Randerode merk dat je veel minder omdat je daar verschillende culturen hebt. - Ik sluit me daar 100% bij aan. De cultuur van een afdeling is bepalend. Sommige oudere collega's hebben al moeite met een verandering dat door wordt gevoerd. Dat geeft mij een negatieve energie als je tijdens elk pauze daar geklaag over hoort. - Ik heb daar geen last van, want binnen mijn afdeling wordt er ook van ons verwacht dat wij zelf keuzes maken. Stel er gebeurt iets met een bewoner hoe ga je handelen en welke keuzes maak je, of als de bezetting niet rond is wat voor keuzes maak je. Dat maakt het werk ook weer uitdagend. - Ik vind het een fijne organisatie, maar op dit moment is mijn motivatie weg omdat ik mijn functie niet meer leuk vind. Ik ga ook echt met tegen zin naar me werk, natuurlijk ga ik naar de huisjes met een glimlach en de bewoners een fijne avond bezorgen daar doe ik het voor. Het is hun huis en ik ben daar te gast. Dat probeer ik ook te verbergen. Mijn teammanager is er al op de hoogte en samen proberen we naar iets passends te zoeken. - Wij zijn erg collegiaal naar elkaar toe. We durven elkaar op dingen aan te spreken, we zijn er voor elkaar voor alles wat er gebeurt. Als iemand in een moeilijke situatie met een bewoner, dan luisteren we en geven advies. Of we pakken het over en zeggen ga jij maar even niks doen even wat drinken. Dat is heel sterk en dat zegt iets over mijn motivatie.

Over de factor feedback wordt het volgende over respect en tevredenheid gezegd: - Elkaar vertrouwen en je uitspreken - Het team heeft behoefte aan feedback dat kan een training over communicatie en feedback of een feedback tool inzetten Wat zegt dit als jullie dit horen? Je geeft aan dat het niet gewenst is, maar hoe zie jij de gewenste situatie voor je?	R2 R1 R6 R3 R5 R4	- Ik ben zeker tevreden als het gaat om feedback, want er is zeker ruimte voor feedback, maar het heeft ook te maken met welk persoon je te maken hebt. Er zijn collega's die wel openstaan voor feedback maar een hoop ook niet. Dan krijg je wel de botsing. - Je moet gewoon zeggen waar het op staat, je bent hier niet om vrienden te maken maar om te werken. Maar dan is de kunst hoe geef je dan feedback om de botsing te voorkomen. - Gelukkig is de drempel laag als het verkeerd terecht komt dat je bij de teammanager terecht kan om het op te pakken, door het gesprek aan te gaan hoe sta jij erin en samen om de tafel zitten om het uit te praten. - Dat is wel makkelijk gezegd dan gedaan, want er zijn veel mensen die vinden dat het moet gaan zoals het altijd is gegaan en ik vind wel dat je mee moet gaan met de tijd, want nu ook zijn wij bezig met een nieuwe systeem soap rapportage waar wij onze rapportage nu moeten vastleggen en moet ik met een collega dit motiveren, maar je merkt wel dat veel collega's er dwars in gaan zitten en niet helemaal open voorstaan. - Ja dat merken wij nu ook en weet je, ik ben wel van mening dat ZGA wil dat daarmee gewerkt wordt dus hoor je daar gehoor aan te geven want het is wel je werkgever. Dan is het puntje van feedback geven met collega's hoe ga je dit wel op een goeie manier wegzetten dat zij wel gemotiveerd raken en toch anders in gaan staan, want zij zijn wel gelijk van 'nee, doe ik niet of nee ik ga daar niet aan beginnen'. - Ik vind dat iedereen voor open moet staan. sterker nog het moet wel, want anders kunnen we de zorg of andere punten behalve de zorg niet verbeteren. Bij ons op de afdeling hebben we regelmatig overleggen. We hebben nu een lange tijd geen grote werkoverleggen gehad i.v.m. corona en feedback is een veelvoorkomende agendapunt. Dus daar wordt bij ons zeker aandacht aanbesteed, alleen de uitvoering en de vorm blijft nog een aandachtspunt.
Over de factor waardering wordt het volgende over woorden, tijd en helpen gezegd: - De waardering binnen ZGA is nogal stroef, het hoeft niet altijd een cadeau te zijn, even de persoonlijke aandacht is meer dan voldoende.	R1 R5	- Ja, dit is heel herkenbaar. Ik ervaar ook geen waardering van ZGA, maar wel van mijn collega's. Van ZGA krijgen we soms wel eens wat van de personeelsvereniging, maar er wordt nooit gezegd bijvoorbeeld 'nou, wat jullie doen is echt top'. Ik wil geen cadeautjes, maar een schouderklopje is ook goed. - Ik krijg individueel wel van mijn teammanager mondeling een complimentje. Eerlijk gezegd is dat nooit oprecht bedoelt, want je weet 'oh ze heeft niemand op zaterdag dus vraagt ze mij'. Het gaat om de persoonlijke aandacht en dat mis ik.

Hoe is dat voor jullie? Wat zegt dit als je dit van elkaar hoort?	R2 R4 R6 R3	- Ik haal heel veel waardering van de cliënten, alleen een glimlach maakt me dag helemaal goed. Ik hoef geen cadeautjes van ZGA te ontvangen, als ze het doen dan moet het ook oprecht zijn. Dat gevoel heb ik niet bij ze. - Ik word wat ..(R1) ook zegt meer vanuit de afdeling gewaardeerd. We zijn samen een team en zijn trots als team. De teammanager laat het ons weten, of lees ik het op ZIN ons portaal. - Wij of tenminste ik krijg dat ook van de teammanager maar dan wel via de mail. De teammanager laat dat merken via de mail hoe wij werken en als er dingen goed zijn gegaan. Nu zijn er veel collega's ziek en we moeten het doen met de riemen die we hebben, met elkaar proberen toch op te vullen binnen de team. - Exact dat gebeurt regelmatig ook op ons afdeling. De teammanager stuurt soms een mail in positieve zin een bedankje zodat iedereen er weer tegen aan kan gaan. Vaak is het over hoe een periode is gegaan en dat laat het bestuur ook merken via de teammanager. Het bestuur had afgelopen jaar iets geregeld dat wij bij een boekhandel moesten komen, we kregen thee en koffie terwijl alles was gesloten i.v.m. lockdown. We dachten gaan we nu een wandeling maken maar toen kregen we een boek aangeboden.
Over de factor communicatie wordt het volgende over organisatie, management en medewerkersniveau gezegd: - Investeer in systemen, duidelijkheid over de doelen en belangrijkste stimuleren van de medewerkers. Wie kan mij meenemen in zijn/haar ervaringen?	R1 R5 R3 R2 R6 R2 R4	- Wat ik als enige punt ervaar is het platform ZIN, maar echt het mens gedeelte 1 op 1 communiceren schijnt niet van deze tijd te zijn, als je iets vraagt krijg je meteen naar je hoofd gegooid 'kan je allemaal lezen op ZIN'. - Ik ben er niet mee eens hoe ze dan overbrengen maar ZGA heeft echt een makkelijk communicatieplatform daarin. - Ik vind ook dat je er zelf verantwoordelijk voor bent om ZIN regelmatig te lezen. In mijn ogen is de communicatie goed, maar ik denk dat er wel altijd iets is om het nog beter te doen, wat het is dat weet ik niet. - Dat die platform z'n werk doet prima, maar ik mis de communicatie van de leidinggevende. Hoe zit dat bij jullie? - Ja dat mis ik ook maar dat komt omdat zij nu meer op de achtergrond staat als nieuwe taakverdelers. - Ik snap dat zij druk is, maar niet bereikbaar klopt er toch echt iets niet. - Ik kan wel bij haar terecht als zij er is of bel haar maar ik mis dat wel.

Over de factor rol leidinggevende wordt het volgende over motiveren/stimuleren gezegd: - Ik heb haar echt nodig op de afdeling om mee te sparren en met mij meedenkt. In hoeverre is dit herkenbaar?	R5 R3 R1 R2 R4 R6	- Ik heb een goede band met mijn leidinggevende, normale band. Het is niet te zakelijk maar ook niet te informeel. Ik weet haar te vinden, we luisteren naar elkaar. Ik volg haar aanwijzingen op en andersom ook wel. - Als ik haar af en toe op de afdeling zie rondlopen. Als ze toch even komt binnen wandelen, en vraagt hey hoe is het. Gewoon even paar woorden zeggen. Gewoon even dat gezicht laten zien. vanochtend zag ik haar ook en deden we hetzelfde, even de smal talk. Dat doet mij goed en kan ik weer opbouwen. - Ik kan haar ook gewoon bellen met haar. Laatst kon ik iets niet vinden op de afdeling en mijn collega's wisten dat ook niet. Dus belde ik haar en zij denkt met mij mee. Met elkaar meedenken. Ik voel wel een soort verbinding met mijn leidinggevende. - Ik kan me heel goed vinden als ze een teammanager op de afdeling willen en ook zien. Ik heb 1x mijn teammanager gezien en dat was toevallig mijn eerste werkdag. Ik heb haar tot op de dag van vandaag niet meer gezien. Ik zou het ook graag willen zoals ... (R1). - Ik sluit me ook aan bij..(R2). Dat zou veel prettiger werken als mijn leidinggevende ook zo was. Mijn leidinggevende kent volgens mijn naam niet eens meer. - Ik moet eerlijk zeggen doordat zij nu niet veel aanwezig is op de afdeling, vind ik dat het ook lastig maakt om mij te kunnen beoordelen op mijn vaardigheid. Binnenkort hebben we weer POP gesprekken en dan ben ik benieuwd hoe zij aan alle informatie komt. Bedoel je eigen ogen kunnen iets anders zien dan van een collega die het rapportage voorlegt over een persoon/collega. Ik sluit me ook zeker aan bij..(R2). Stiekem hoop je toch dat het ook zo was bij mij.
Over de factor employee-journey wordt het volgende over verbinden gezegd: - Het is leuk voor een nieuwe collega om in het zonnetje te worden gezet en voor een team dat zij een nieuwe collega hebben. Daarmee voelen zij zich niet losgelaten.	R3 R2 R1 R5	- Ik lach nu wel, maar dat was echt geen pretje. Ik ben letterlijk losgelaten op de afdeling. Later kwam ik achter dat op deze afdeling ook een collega zo had ervaren waar ik dus nu ook nauw mee samenwerk. Maar dat is echt geen pretje. Dus ik begrijp inderdaad heb aandacht voor je nieuwe collega. - Dat is wel grappig, want wij hebben in ons koffie/thee ruimte een tv aan de muur waar iedereen die begint op komt te staan. - Dat hebben wij niet maar ik snap wat..(R3) zegt, sommige weten ook niet wat ze moeten doen. Sterker nog ze hebben geen rondleiding gehad. - Ik ben wel iemand die nieuwe collega's altijd aandacht wil geven. Bij ons op de afdeling hebben wij de

Hoe is dat in jullie situatie geweest of herkennen jullie dit?	R4	afpraak gemaakt zodra iemand nieuw begint mee wordt genomen om ingewerkt te worden. - Leuk dat dat ook bij jullie op de afdeling zo gaat. Wij hebben geen afspraken daarvoor gemaakt maar wel een leuke introductieprogramma dat je in elk seizoen van het jaar in kan zetten.
	R6	- Ik hoor veel leuke dingen, maar ik kan me nergens in vinden. Want tegenwoordig doet ZGA ook iets met Oekraïense vluchtelingen, waar wij ook niet op de hoogte van zijn maar wel op ons afdelingen rondlopen.
Welke factoren vinden jullie belangrijk als het gaat om medewerkersbetrokkenheid?	R1	- Ik vind dat de genoemde factoren bij mijn betrokkenheid aansluiten. Als ik moet kiezen wat echt belangrijk dan is dat wel feedback, omdat ik dit niet ervaar op mijn afdeling.
	R2	- Wat voor mij erg speelt is niet zozeer de organisatie maar de doelgroep, dus mijn betrokkenheid heeft te maken met mijn motivatie en ook wel voldoening/flow.
	R3	- Voor mij geldt echt wel de waardering dat mijn betrokkenheid beïnvloedt. Hele corona periode was iedereen ons dankbaar dat er zelfs werd geklapt, nu de pandemie beetje onder controle is staan we nog steeds waar we stonden. En wat net ..(R2) zegt heeft echt te maken met de doelgroep waar mijn hart ligt.
	R4	- De factor rol leidinggevende staat voor mij op nummer één. Als je nu aan mij vraagt omschrijf haar als persoon of wanneer heb je haar voor het laatst gezien, dan moet ik echt gaan graven. Zij is er nooit en als je haar nodig hebt en belt neemt ze niet op en whatsapp berichten is een hype, wel lezen maar antwoorden ho maar. Dus dat is wel iets wat mijn betrokkenheid kan beïnvloeden.
	R5	- Ik sluit mij daarbij aan. Ik vind dat we een team zijn en zij is ook een onderdeel van ons team. Ik wil haar niet alleen zien als ik op gesprek moet komen, maar ook om eens een keer samen koffie te gaan drinken. Dat zijn veel leuker gesprekken.
	R6	- Ik mis de communicatie van en naar elkaar. Soms heb ik het gevoel dat ik alleen sta en met me zelf moet communiceren, want niemand doet toch wat je in de overdracht schrijft. Er zijn vaste protocollen hierover gemaakt, dus ik snap wat ..(R4) zegt over de rol leidinggevende, als zij niet op de afdeling is dan zijn we zelfsturende teams die zijn eigen gang wil gaan en daar is geen controle op.

Willen jullie individueel de zeven factoren waarderen op een schaal van 1 – 10, waarbij 1 nauwelijks herkenbaar is en 10 in hoge mate herkenbaar. Dit mogen jullie via de chatbericht van Teams persoonlijk naar mij berichten.	R1	Voldoening/flow - 7,5 Feedback - 4 Waardering - 5 Intrinsieke motivatie - 9 Communicatie - 2 Rol leidinggevende - 4 Employee-journey (vinden, verbinden, loslaten) - 5,5
	R2	Voldoening/flow - 9 Feedback - 4 Waardering - 6 Intrinsieke motivatie - 9 Communicatie - 4 Rol leidinggevende - 3 Employee-journey (vinden, verbinden, loslaten) - 6
	R3	Voldoening/flow - 7 Feedback - 6 Waardering - 4 Intrinsieke motivatie - 7 Communicatie - 5 Rol leidinggevende - 2 Employee-journey (vinden, verbinden, loslaten) - 7
	R4	Voldoening/flow - 7,5 Feedback - 5,5 Waardering

		- 6 Intrinsieke motivatie - 7,5 Communicatie - 4 Rol leidinggevende - 5 Employee-journey (vinden, verbinden, loslaten) - 4
	R5	Voldoening/flow - 9 Feedback - 4,5 Waardering - 5 Intrinsieke motivatie - 7,5 Communicatie - 5 Rol leidinggevende - 5 Employee-journey (vinden, verbinden, loslaten) - 5,5
	R6	Voldoening/flow - 8 Feedback - 6 Waardering - 4 Intrinsieke motivatie - 8 Communicatie - 4 Rol leidinggevende - 5 Employee-journey (vinden, verbinden, loslaten) - 8
Willen jullie voor jezelf een top drie van de factoren maken die voor jou belangrijk zijn om je betrokkenheid te vergroten?	R1	Top drie: 1. Feedback 2. Waardering 3. Communicatie
	R2	Top drie: 1. Feedback 2. Waardering 3. Rol leidinggevende

	R3	Top drie: 1. Waardering 2. Rol leidinggevende 3. Communicatie
	R4	Top drie: 1. Communicatie 2. Feedback 3. Rol leidinggevende
	R5	Top drie: 1. Feedback 2. Waardering 3. Rol leidinggevende
	R6	Top drie: 1. Rol leidinggevende 2. Waardering 3. Feedback

Bijlage 10 Presentatie ZGA (d.d. 23 mei 2022)

Een onderzoek naar wat gedaan kan worden om betrokkenheid te verhogen en het verloop te reduceren binnen ZGA

1

Aanleiding van het onderzoek

- Hoge uitstroom
- Personeelstekorten in de zorg

2

Onderzoeksvraag

Wat moet ZGA doen (volgens de medewerkers) om betrokkenheid te verhogen en het verloop te reduceren, met name voor zorgmedewerkers (helpende en verzorgende IG) tussen de 20 en 29 jaar?

3

Literatuuronderzoek en Empirisch onderzoek (1)

4

Literatuuronderzoek en Empirisch onderzoek (2)

5

Literatuuronderzoek en Empirisch onderzoek (3)

6

Literatuuronderzoek en Empirisch onderzoek (4)

7

Conceptueel model

8

Verbinden van theorie en praktijk

- Topic lijst
- Semi gestructureerde interviews
- Panelgesprek

9

Resultaten

10

Conclusies en aanbevelingen

Aanbeveling: Neem betrokkenheid op als speerpunt in het strategisch HRM beleid voor de komende jaren, waarin de factoren: voldoende, intrinsieke motivatie, feedback, waardering, communicatie, rol bedingende en employee journey een duidelijke en concreet uitgewerkte plaats krijgen en beleid hier aandacht aan in de gesprekken die met medewerkers worden gevoerd.

Aanbeveling: Richt aandacht op de wijze waarop ZGA als werkgever haar rol invult als het gaat om de ondersteuning en facilitering van de zorgmedewerkers bij het uitvoeren van hun taak. Bring in beeld waar ZGA het verschil maakt.

11

Conclusies en aanbevelingen

Aanbeveling: Besteed in de gesprekscyclus met zorgmedewerkers nadrukkelijk en specifiek aandacht aan de ambities die zorgmedewerkers hebben en bied voldoende mogelijkheden om te professionaliseren en door te ontwikkelen binnen ZGA.

Aanbeveling: Stimuleer de mogelijkheden om samen te werken en verander deze in werklagen en protocollen en besteed in de gesprekscyclus met zorgmedewerkers nadrukkelijk aandacht aan mogelijkheden en autonomie binnen de afgevoerde leden.

12

Conclusies en aanbevelingen

Aanbeveling: Besteed organisatie breed aandacht aan het onderwerp feedback geven en organiseren teamtrainingen rond dit onderwerp. Een mogelijkheid zou kunnen zijn om te werken met een 'Feedback app' om het geven van feedback een structurele en duurzame plek te geven binnen de organisatie ZGA.

Aanbeveling: Zorg voor een evenwijdige verhouding in het geven van waardering tussen materiële waardering en waardering in de vorm van complimenten en het geven van aandacht.

13

Conclusies en aanbevelingen

Aanbeveling: Doe vervolgonderzoek naar het onderwerp communicatie binnen de afdelingen van ZGA en bring in beeld waar de behoeften van zorgmedewerkers liggen als het gaat om het structureren en organiseren van de interne communicatie. Houd het platform ZGA in stand en geef dit een belangrijke plek in de interne communicatiestructuur.

Aanbeveling: Bied ondersteuning en coaching aan de fedliggenenden als het gaat om taakgericht coachen. Hierbij is het van belang om een eenduidige aanpak te hanteren binnen ZGA en toch maatwerk te leveren aan de behoeften van de individuele fedliggenende. Het geven van feedback aan fedliggenenden kan hierin een rol spelen.

14

Conclusies en aanbevelingen

Aanbeveling: Zorg voor een duidelijk beleid op het ontvangen en invullen van nieuwe medewerkers. Bied de bijstroom een mate of creëer een buddy-systeem, zodat nieuwe medewerkers zich ontspannen kunnen verbinden aan de organisatie.

15

Bijlage 11 ambtelijk-politieke versus professionele cultuur

professionele cultuur	ambtelijk-politieke cultuur
draagvlak creëren bij 80% van terzake deskundigen	consensus bereiken bij allen
werken met beslissers	werken met besluitvormingsprocedures
actielijsten	notulen
elkaar aanspreken op gedrag	wandelgangenpraat
reageren op wat iemand doet	reageren op wat iemand is
voor jezelf praten	namens anderen praten
speler	toeschouwer
leren van fouten door reflectie	op zoek gaan naar de schuldige
professionele hiërarchie	positionele hiërarchie
binnen- en buitencirkel	algemene docentenvergadering
ervoor gaan	erop terugkomen
gericht op ontwikkeling	gericht op bewaking en controle
niet alles hoeven weten	zich snel gepasseerd voelen
risico nemen	zich indekken
ervan uitgaan dat de leiding ook goed werk wil leveren	argwaan t.o.v. de leiding als natuurlijke vijand
pluriformiteit in veranderingen	uniformiteit in veranderingen
resultaatgericht	inspanningsgericht
creëren	proberen
beslissen op grond van ervaringen	besluiten nemen op grond van overtuigen
werkstructuur	overlegstructuur
transparantie	camouflage
leiding ontwikkelt respect bij anderen	leiding ontwikkelt sympathie bij anderen
denken in oplossingen	denken in problemen
veranderingsprocessen: starten met ontwerp	veranderingsprocessen: starten met document

Bijlage 12 Eigen werkverklaring

Ondergetekende(n):

Barry Zamanzada

Verklaart/verklaren ondubbelzinnig dat:

- 1) dit werkstuk eigen werk is en derhalve geen inbreuk maakt op het auteursrecht van een ander.
- 2) alle gebruikte bronnen (waaronder internetpagina's) zijn voorzien van bronvermelding.
- 3) Dit verslag ook digitaal is ingeleverd via Blackboard (SafeAssign).

Plaats: Deventer

Datum: 19-10-2022

Handtekening(en)



Barry Zamanzada

N.B. Schending van bovengenoemde 'Eigen werk verklaring' wordt als fraude aangemerkt als bedoeld in **Art. 19 OER**.